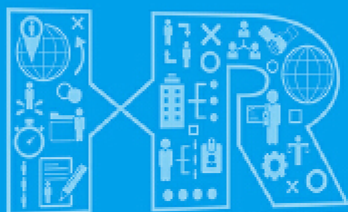
培训管理
全流程实战方案
白睿 / 著



培训管理

全流程实战方案

Training Management
Full Process Practical Operation Methods

白睿 / 著

一书读懂 麦当劳、华为、一汽大众的
培训体系、培训模型

世界500强

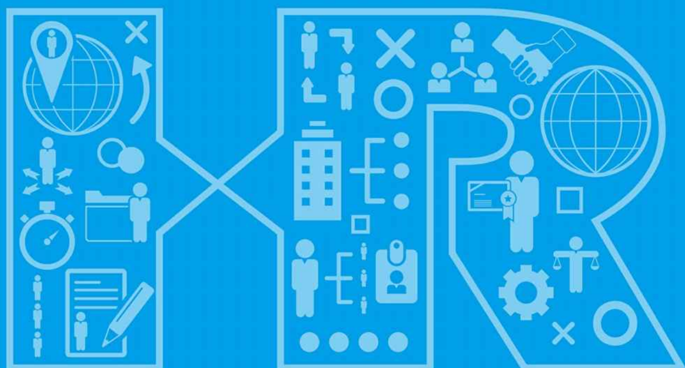
HR、企业管理者

培训组织模型 课程开发模型 胜任力模型 评估模型

中国法制出版社

VISIT...
LANZAROTE
Caliente.com


HR
培训管理
全流程实战方案
Training Management
Full Process Practical Operation Methods
白睿 / 著
一书读懂
麦当劳、华为、一汽大众的
培训体系、培训模型
世界500强
HR、企业管理者
培训组织模型
课程开发模型
胜任力模型
评估模型
中国法制出版社



培训管理
全流程实战方案

Training Management
Full Process Practical OperationMethods

白 睿 / 著

一书读懂 麦当劳、华为、一汽-大众的培训体系、培训模型

世界500强企业培训师全面解读　HR、企业管理者最关心的培训管理问题

培训组织模型　课程开发模型　胜任力模型　评估模型

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

前言

“培训很贵，不培训更贵。”

时光回到1996年的深圳，当时华为公司正处在中国通信领域领导地位的关键阶段，华为公司总裁任正非发表了题为《培训：通向明天的阶梯》。正是这次重要的讲话，奠定了华为迅速成为中国栋梁企业的核心地位。

而时光拉回到现在，随着科技创新的浪潮，新知识、新技术、新规范不断更新及市场与客户的日益挑剔，培训创新也在这次大潮中不断地更新和迭代。应用体验式拓展、在线学习、定制化培训、移动学习、交互式培训、行动学习和社会化学习成为培训发展的新增长极。

有幸的是，我在国外游学多年，归国后又先从事企业管理咨询工作，能够从国外、国内两个视角审视和广泛地接触多家企事业，涵盖外资、民营、国有企业和事业组织，工作职责主要围绕着组织与人力资源管理体系建设项目进行优化与变革。之后，我逐渐减少在咨询项目上的时间，更多地聚焦于组织与人力资源管理培训和研究工作。后来又在一家集团公司做组织发展和人力资源的实操工作。在这样一个经历过程中，我一直坚持的一项工作就是培训讲师。从十年来的培训讲师从业生涯来看，我发现很多企业培训管理上的问题非常严重，理念认知、课程研发、制度流程和费用预算等问题都困扰着企业人力资源发展和企业自身的发展。同时，很多企业的HR对人力资源管理的知识点掌握得很扎实，但是知识架构却是分散的；还有HR对本企业很熟悉，事情做得很精细，但缺乏一种整体规划行为来重新厘清培训管理的实务操作。

这些问题成为本书在内容和案例安排上的突破口，我把培训和研究中所坚持的“流程步骤＋工具方法＋最佳实践”的思路作为本套丛书

编写的指导思想，本书也不例外。每一章节都能体现这种逻辑安排：能够先从一个大体过程中了解培训的操作程序，然后施予方法和工具，最后用大量的实操案例强化实务操作流程，也同时展现其他企业有较强参考性的实践经验。

本书一共包含七章内容：挖掘培训需求、搭建培训组织、设计培训计划、呈现培训课程、确保培训制度、构思培训模型和推动成果转化。这样的结构安排恰好是培训管理职能提升的过程，方便读者建立一个完整的知识体系和能力架构。

本书特色主要体现在以下三个方面：

1.淡化理论和概念，强化实务与案例。为提高读者的学习兴趣和学以致用的能力，概念性理论基本一带而过，每章的开篇都尽量以全局式、框架式的流程和步骤进行展现，给读者一个大体的认知，后几节切入具体的方法，不求详尽，但求可选择性强，最后辅助以案例实操。案例实操多贴近我个人咨询服务过程中遇到的现实问题和解决方式，更增加本书的实务性。

2.与时俱进，多体现当下最新的实操成果。传统经典的方法并未过时，但是在当下实际中发生了很多改变，在此也将这些实操成果收录在本书中。尤其最后一章中融入了当下的实操经验和案例分享。

3.体系性强。各章自成体系，解决培训的一个个模块问题，同时整本书也是完整的培训体系。

本书在写作过程中，参考了诸多专家、学者的研究成果和案例资料，在此一并致以诚挚的谢意。也希望本书不仅使读者认识人力资源管理带来的新挑战，而且也能够给奋战在人力资源管理一线的人员提供实务上的指引和帮助。

白睿

于北京 ，二○一九年一月

目录

封面
前言
第一章挖掘培训需求
第一节 培训需求分析的概念和分类
案例实操：人力资源部各岗位培训需求表
第二节 培训需求分析的方法
案例实操：培训课程需求调查分析
第三节 培训需求调查分析的过程
案例实操：销售人员培训需求分析报告
第四节 新员工培训需求分析
案例实操：HW企业新员工入职180天培训计划
案例实操：新员工入职培训评估调查问卷
第二章搭建培训组织
第一节 培训组织机构定位
第二节 培训组织的角色、模型及内部架构
第三节 内部培训师体系的建立
案例实操：TTT课程大纲
案例实操：JH企业内部讲师体系
第四节 企业大学的建构
案例实操：GK企业大学建设方案
第三章设计培训计划
第一节 培训计划管理体系的内容
案例实操：年度培训计划书的内容与结构
第二节 培训计划体系的组成和原则
案例实操：培训方式选择分析
案例实操：把握培训三要素，快速搭建培训体系
第三节 培训费用预算编制工作
第四节 培训计划实施控制
第四章呈现培训课程
第一节 培训课程体系规划设计
案例实操：DP企业培训课程体系规划
第二节 培训课程开发设计
案例实操：课程评价工具
案例实操：ADDIE模型
第三节 传统课程开发
案例实操：AL企业培训课程设计
第四节 微课程开发
第五节 绘制学习地图

第五章确保培训制度
第一节 培训制度设计
案例实操：CN公司培训制度大纲
第二节 企业培训制度的组成架构及具体内容
案例实操：战略人才培养方案
案例实操：新员工培训制度
案例实操：BX企业课程开发管理办法
第三节 培训协议与合同
案例实操：员工培训协议与合同
第六章构思培训模型
第一节 基于胜任力的培训体系模型
案例实操：完整的胜任力模型的组成结构
案例实操：培训管理者胜任力模型
案例实操：YP公司基于胜任力模型全面培训体系构建
第二节 基于职位的培训体系建设
案例实操：以产品经理职责为基础的培训课程构建
第三节 基于职业生涯规划的培训体系建设
案例实操：麦当劳全职涯培训体系
第七章推动成果转化
第一节 培训效果评估方法与主要评估模型
案例实操：培训效果评估报告
第二节 培训评估程序
第三节 培训成果转化方法
版权信息

第一章挖掘培训需求

本章要点提示 ：

培训需求分析的概念和分类

培训需求分析的方法

培训需求调查分析的过程

新员工培训需求分析

在规划与筹划完整培训活动之前 ，需要培训组织者采取相应的方法和技术 ，对组织及成员的目标 、业务 、技能等方面进行系统的识别 、分析和整合 ，从而确定培训必要性及培训内容 ，这一个过程被称为培训需求分析。培训需求分析是培训工作的基础 ，也是培训如何支撑战略和业务的基石。本章将阐述培训需求分析的概念 、分类 、方法 、模型 、过程及多样案例 ，以便提升企业的培训需求分析能力 ，挖掘培训需求。

第一节 培训需求分析的概念和分类

一 、培训需求分析的概念

企业如人般具有一定的独特性，因此每个企业的培训需要从长计议，培训需求分析工作就显得尤为重要。同时，企业培训需求分析也是企业人力资源管理活动的重要组成部分。

培训需求分析是指，在规划与设计每项培训活动之前，由培训部门、主管负责人、培训工作人员等采用各种方法与技术，对参与培训

的所有组织及其员工的培训目标、知识结构、技能状况等方面进行系统的鉴别与分析，以确定这些组织和员工是否需要培训及如何需要培训的一种活动或过程。

对于一个组织来说，培训需求分析既是确定培训目标，设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础，因而成为培训活动的首要环节。

二 、培训需求的种类和内容

培训需求按照不同的层面和维度可以出现不同分类方法，人力资源管理者在做培训需求分析的时候，应尽量从多层面、多维度考虑。单一的维度分析可以解决一个单一的问题，但是单一维度较多则会破坏培训体系的完整性和规划性。

1.按照层次划分 ，培训需求可以分为战略层次 、组织层次和岗位层次分析

战略层次的培训需求分析一般要考虑企业未来的经营战略，还要考虑改变组织优先权的相关因素。这一层次的培训需求最为全面，覆盖的内容也最多。企业战略的培训需求主要包括以下几个方面：首先是企业转入新的经营领域所必须进行的准备，以及员工为新工作所做的调整和预备；其次是员工和组织的各种自我发展和提高的活动；最后是对规范培训或者对不达标的指导以及培训手段和工作的现代化战略发展等。

组织层次的培训需求分析是指，企业中的各个职能部门或者特定群体产生的培训需求。这些群体可能是一个具体的单位、部门或者机构，如财务部门，人力资源部门；也可能是临时的一个特定层次的职能；还可能是一种具体业务，或者仅仅是从事的一项特殊任务的机构，如清洁部门或者安全保卫部门的特定内容培训，还有很多临时项目的成员培训。这一层次的培训需求分析相对具体一些，开始针对各个部分实施具体的培训需求分析。

岗位层次的培训需求分析是比较常见的，培训部门时常应用各种

方法来获取员工岗位个体的培训需求。员工是企业的人力资本，因此企业对在岗人员的培训需求分析也是比较重视的。人力资源部门通常采取的方法是：根据个人的实际绩效与绩效标准对员工岗位职责与技能要求的差距进行分析。依据的资料有：员工在过去一个企业经营期的业绩，员工技能分析以及员工个人的需求调查问卷等。

2.按照对象划分 ，培训需求可以分为新员工培训需求分析 、在职员工培训需求分析和核心员工培训需求分析等

新员工作为企业未来的发展对象，需要对他们进行企业文化、制度以及工作岗位的培训。后面在培训方法体系选择上会介绍新员工常用的培训方法是任务分析法。

已在职员工的培训需求分析主要是针对他们的新技术和新技能要求的培训，常用的方法是绩效分析法，后面也会详细介绍。

核心员工是指能够帮助企业实现企业战略目标和保持、提高企业的竞争优势，或能够直接帮助主管提高管理业务能力、经营能力和抵御企业管理风险能力的员工。对于核心员工的培训是培训工作的重中之重，很多企业导入领导力提升课程来进行核心员工培训。

3.按照所处阶段划分 ，培训需求还可分为目前阶段的培训需求分析和未来阶段的培训需求分析

目前阶段的培训需求主要是根据企业和员工当下存在的问题和不足来进行针对性的培训需求分析；而未来阶段的培训需求分析主要是考虑到企业未来发展的需要而分析未来阶段可能需要的培训。

三 、培训需求分析的作用

培训需求分析作为现代人力资源管理培训活动的首要环节，它在培训中具有重大作用。具体表现为以下几点：

1.对现状与目的差距的认知

培训需求分析的基本目标就是确认差距，即确认绩效的应有状况同现实状况之间的差距。绩效差距的确认一般包含四个环节：

首先，需要对清晰明确的战略发展要求进行分解与建模，规划出培训层面和维度。

其次，按照规划出来的层面和维度对组织和岗位需要的职责、知识、技能、能力等进行分析，归口各项维度中，成为战略发展要求下的标准。即我们的培训目标是什么。

再次，以同样的层面和维度对企业当下实践中的员工的实际职责知识、技能、能力等进行分析，对现状进行统计和整理。

最后，将分析的第一点即战略要求标准和第二点现实情况做比较，分析其中的差距。并对这些差距进行针对性地分析。为了保证需求分析的有效性，这四个环节需要在独立有序地进行同时，坚持一个模型一个方法论。否则，评价尺度和标准不一，将会影响结果输出。

充分认识现状和目的的差距是企业培训和企业决策的重要依据。因此，培训需求分析的第一点重要作用就是对差距的认知，为企业的后期决策作依据。

2.促进培训工作和人力资源其他模块工作的有效结合

当涉及整体的企业培训和企业员工开发时，需求分析的另一个重要作用便是能促进人力资源分类系统向人力资源开发系统的转换。包括现代企业在内的一般组织中，大部分企业都有自己的人力资源分类系统。人力资源分类系统作为一个资料基地，在作出关于补偿金、员工福利、新员工录用和预算等的决策方面非常重要，但是在工作人员开发计划、员工培训和解决实际工作中等方面的用处却不尽如人意。

如果一个人力资源分类系统不能够帮助人力资源部门的工作人员确定企业员工缺少什么技能以及如何获得这些技能，员工就不可能在一个较高的标准上开发和承担责任。因此，这种系统越来越需要承担详细、特殊、特定的培训功能。当培训和人力资源管理其他模块结合在一起的时候，这种关联性的系统就会变得更加具有综合性和效用性，同时也具备了人力资源开发的功能。

3.提供解决工作中的实际问题的方法

培训需求分析本身就是问题导向的企业培训行为，做好培训需求分析能为企业提供解决实际工作中出现的问题提供办法和思路。可供选择的方法可以是一些与培训无关的选择，如组织新设与撤销、某些岗位的人员变动、新员工吸收，或者是几个方法的综合。也可以是对已经工作在组织中的工程人员进行再培训，或者是雇用已经获得高薪的、有资格的工程专家，还可以组织雇用一些低薪的、缺乏相关素质的员工，然后对他们进行大规模培训。所有这些方法的选择具有不同的培训分类。最好的方法是把几种可供选择的方法综合起来，使其包含多层次的培训策略。这样既有利于节省成本，又能够较好地实现目标。

4.能够得出大量员工培训的相关成果

培训需求分析能够形成一个规划开发与评估的研究基地，也能够在研究的水平上得到有关本企业员工的实际发展情况的重要数据。一个好的需求分析能够得出一系列的研究成果，确立培训内容，指出最有效的培训战略，安排最有效的培训课程。同时，在培训之前，通过研究这些资料，建立起一个标准，然后用这个标准来评估所进行的培训项目的有效性。而这些信息在未来企业的发展中都具有直接的借鉴意义，有利于减少企业培训方面以外的决策成本。

5.决定培训的价值和成本

如果进行科学性培训需求分析，找到了存在的问题，并且得到了大量的员工需求数据，管理人员就能够把成本因素引入培训需求分析中去。培训需求分析的数据能够提供企业对培训的价值和成本的估量。如果经估算，培训的价值大于成本，那么后期的培训是值得的；如果培训的成本大于价值，那么，后期的培训将是不可行的。

6.能够获得各个方面的协助

培训需求作为一个有价值的企业培训活动的前期工作，能够提高企业各部门对企业培训活动的重视，更容易获得上级的支持和各部门的协助。

如果培训需求信息在系统组织之间有效地传达，系统的运行效率也会提高。例如，高层管理部门在对规划投入时间和资金前，对一些支持性的资料信息很感兴趣；中层管理部门和受影响的工作人员通常支持建立在客观的需求分析基础之上的培训规划，因为他们参与了培训需求分析过程。无论是组织内部还是外部，需求分析提供了适当指导方法与执行策略的大量信息，这为获得各方面的支持提供了条件。

案例实操：人力资源部各岗位培训需求表

可以先从HR比较熟悉的自己部门的岗位进行培训需求分析。

表1-1 人力资源部各岗位培训需求表

<table>
<tr><th colspan="4">人力资源部各岗位培训需求表</th></tr>
<tr><th>人力资源部</th><th>专业知识与技能类</th><th>管理技能类</th><th>通用技能类</th></tr>
<tr><td>部门负责人</td><td>1. 人力资源法律法规知识
2. 成本管理知识
3. 劳资关系管理与纠纷处理方法
4. 职业生涯规划管理方法
5. 离职面谈技巧
6. 会议组织与活动管理
7. 行政经费管理与控制
8. 企业危机公关
9. 行政管理职业素质技能训练</td><td>1. 卓越领导力
2. 企业文化建设与可持续发展
3. 如何辅导、劝导和训练下属员工
4. 团队建设与管理
5. 计划与执行管理艺术
6. 有效授权管理</td><td rowspan="5">1. 企业文化
2. 专业形象与商务礼仪
3. 压力与情绪管理
4. 沟通技巧
5. 人际关系
6. 时间管理
7. 态度决定一切
8. 项目管理
9. 创新思维顶级训练</td></tr>
<tr><td>招聘</td><td>1. 有效招聘
2. 面试技巧
3. 岗位分析
4. 招聘渠道选择
5. 人力资源需求预测、管理方法
6. 人力资源管理师资格认证</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>培训</td><td>1. 人力资源培训与发展管理办法
2. 培训评估方法
3. 培训成本控制管理
4. 培训课程开发与设计
5. 人力资源管理师资格认证</td></tr>
<tr><td>绩效</td><td>1. 绩效管理
2. 目标管理
3. 员工行为评估办法
4. 绩效评估办法
5. 人力资源管理师资格认证</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>薪酬</td><td>1. 人力资源法律法规知识
2. 薪酬体系设计
3. 福利与激励
4. 社保手续办理培训
5. 人力资源管理师资格认证</td></tr>
</table>

续表

<table>
<tr><th colspan="4">人力资源部各岗位培训需求表</th></tr>
<tr><th>人力资源部</th><th>专业知识与技能类</th><th>管理技能类</th><th>通用技能类</th></tr>
<tr><td>人力资源</td><td>1. 人力资源实际操作知识
2. 员工关系管理
3. 合同、档案管理
4. 入职、离职手续办理
5. 助理人力资源管理师资格认证</td><td></td><td rowspan="3">1. 企业文化
2. 专业形象与商务礼仪
3. 压力与情绪管理
4. 沟通技巧
5. 人际关系
6. 时间管理
7. 态度决定一切</td></tr>
<tr><td>文员</td><td>1. 职业秘书训练与资格认证
2. 接待与电话沟通技巧
3. 行政管理职业素质技能训练
4. 英语口语及写作训练</td><td></td></tr>
<tr><td>前台</td><td>1. 接待与电话沟通技巧
2. 接待礼仪
3. 英语口语</td><td></td></tr>
</table>

第二节 培训需求分析的方法

一 、培训需求分析的两种代表性方法

培训需求分析有多种途径，常用的入手途径有从企业经营战略着手，从现有员工的构成结构入手，从对企业的现有工作绩效进行分析入手，或由工作中的一些重大事件、重大项目和重大失误入手，等等。培训需求分析的突破口和路径不同，而且入手后分析过程的方法也不相同。不同的入手路径可以采用相适应的方法，这是人力资源管理者的判断价值所在。

举例来说，从企业的经营战略入手，培训部门应该分析当前或者未来的经营战略对员工的要求是怎样的，以及如何利用相关的培训手段来使得员工达到这些要求。

另外，从人力资源工作分析入手，编制企业中各个职位的岗位说明书和工作规范，这是培训需求分析最容易获得的资料来源。岗位说明书不仅说明了工作职责，而且指出工作应达到的绩效标准以及相应的工作中人的行为。工作规范则说明了工作对人的要求。由这两者可大致确定培训的目标，因为这是对企业员工最基本的要求。这也是比

较便捷的培训需求分析方法。

总之，培训需求的分析方法有很多，这里介绍比较有代表性的两种方法：

1.诺伊分析方法

诺伊分析方法是企业管理家R.A.诺伊提出的分析方法，它包括组织分析、人员分析以及任务分析三个要素。在进行培训需求分析，制定培训规划时，可以将调查收集的数据分门别类，分别归入组织、人员、任务这三个层面，然后从这三个层面上进行具体、详尽的分析，以获得所需的信息。

（1）组织分析

组织分析是在企业的组织层面进行的分析。在进行组织分析的时候，要考虑以下几点：企业的战略导向、管理者和同事对培训活动的支持、培训资源的可获得性。

a.企业的战略导向

企业的战略导向影响着企业领导层对企业培训的重视、培训的频率和类型，以及企业培训职能部门的组建形式。如果想实施高绩效工作系统和打造高绩效团队，那么在培训上的开销及所提供的培训数量要高于采用传统职能分工的企业。同时经营战略还会影响培训的类型。

b.管理者和同事对培训活动的支持

企业的培训除了需要战略导向做支持，还要看企业的管理者和其他同事对培训活动的态度和支持。这方面主要体现在：企业员工是否愿意向受训者提供有关如何在工作中有效利用培训中学到的知识、技能、行为方式的信息，并为受训者提供在实际工作当中应用培训所学内容的机会。

c.培训资源的可获得性

企业的培训需要一定的培训资源，这类资源是从外部获得还是内部支持，这也是组织分析需要关注的要点。其次在培训资源可获得的情况下还要考虑培训资源的获得成本，即为这类培训资源的支出是否有足够大的价值？

企业主要有三种办法获得培训资源。第一，企业可根据自身拥有的人员和专业水平，以及预算约束，利用内部专家培训所有相关人员。第二，企业为节约成本可通过测试和抽样的办法来考核雇员的实际能力，将那些没有通过测试的人或者在样本平均水平之下的人调动工作，或者让中上水平的员工参加培训。选择这种战略说明企业更愿意将资源分配到人员甄选和安置上，而不是用于培训。第三，由于缺乏时间或专业能力，企业也可选择从专业机构那里购买该项目的培训服务，这种方式减少了企业内部的工作压力，但是也会带来一定的外聘培训支出。

（2）人员分析

人员分析一般在组织分析之后，人员分析可以帮助企业确定哪些雇员需要培训，以及各个雇员的差距是多少，培训的强度和力度有多大。通过分析员工目前实际的工作绩效与预期的工作绩效来判定是否有进行培训的必要，这在培训需求分析中是非常重要的。

对人员的分析包括员工的培训需求、员工的心理动机、员工的工作环境方面。培训需求可能来自压力点，包括绩效问题、工作变革或新技术的应用；对人员的心理动机分析包括判断雇员是否做好受训准备，受训准备是指雇员是否具有必备的学习培训课程内容并可将其应用于工作的个体特征（能力、态度、信仰和动机）；工作环境的分析是判断雇员的工作环境是否有利于学习，同时培训进程又不会对工作业绩产生太大影响。

（3）任务分析

任务分析是诺伊分析方法的重要组成部分，也是人力资源管理的重要成分。任务分析主要是指将合适的人放在合适的位置上，同时还要对他们进行培训，以满足工作岗位的要求。

任务分析的步骤较为复杂。首先，要逐一对员工的工作过程、工作结果、工作态度进行考核评价，尤其对那些关键工作、关键岗位的人员素质进行测评；其次，根据测评的结果确定需要再培训的工作内容和人员。因而对企业的员工进行准确的素质结构分析是十分必要的，这也是制订培训方案的基本出发点。员工素质结构是员工具备做好该岗位的工作必需的素质。大致包括以下几方面：知识结构、专业结构、性别结构、年龄结构、部门结构和职务结构等。

将任务分析分割来看，其包括以下四个步骤：

一是选择待分析的工作岗位。二是罗列出工作岗位所需执行的各项任务的基本清单。主要通过访问并观察熟练工及其经理的工作情况和工作状态，与其他进行任务分析的人员共同讨论。三是确保任务基本清单的可靠性和有效性。这一步需要邀请专门项目专家以开会或书面调查形式回答有关各项工作任务的问题，比如：执行任务的频率是多少；完成任务所需时间是多少；任务对取得良好工作业绩的重要度有多大等。四是明确胜任一项任务所需的知识、技术或能力。可通过访问和调查问卷的形式来收集和确定。对于培训目标而言，有关知识、技术或能力的学习难度的信息才是重要的。

2.必要性分析方法

必要性分析方法不像诺伊分析方法那样综合、系统和全面，但具有更强的针对性和问题意识。

必要性分析方法是指通过收集并分析信息或资料，以确定是否通过培训来解决组织存在问题的方法。这一方法首先需要对组织作具体详细的分析，确定组织中存在的问题，并且确定这些问题是否可以通过培训来解决以及解决这些问题的培训成本和未来的收益。

必要性分析方法包含很多获得调查资料的方法与技术。一般来说，培训必要性分析的具体方法与技术有以下九种：

（1）问卷法。问卷法是最为常见的获取需求数据资料的方法，问卷法一般采用随机样本、分层样本或者普查等抽样方式来进行调查

或民意测验；问卷的形式包括开放式、投射式等；在问卷的实施过程中，调查者需要预先指定被调查对象回答问卷的方式，一般情况下，被调查者接受统一的文件填答方式。

（2）观察法。观察法也是比较常见的获取员工工作状况和需求数据的方式。观察法的实施可粗可细。观察法可以应用动作时间研究；可以观察一个新的董事会或员工大会在会议中的相互影响；可以走进员工的办公室，找出交流存在障碍的证据；也可以正式地被用作区分行为、组织机构或程序中的有效性。

（3）关键人员访谈。关键人员一般都是企业的高管、经理负责人和核心技术、业务等人员，他们比较了解整体工作情况。通过对关键人员的访谈，可以获取他们所属工作人员的培训需要。

（4）资料调查。资料调查也是必需的一项获取资料的方式。可以通过对包括互联网上的市场分析报告、本行业协会发布的数据、专业期刊、具有立法作用的消息与短文、本产业界的官网、贸易杂志及机构内部的出版物等的分析、研究获得相关资料。还可以通过对本企业的相关报告的资料收集，发现相关问题。

（5）分组讨论。分组讨论类似访问法，像面对面采访一样，可以是正式或非正式，结构性或非结构性，或者两者兼而有之。分组讨论比较适用于集中进行工作分析、群体问题分析、群体目标确定、专题分析。常用的操作办法有头脑风暴法、组织对照法、刺激法、塑造法等。

（6）测试法。测试法类似是问卷和观察法的混合形式。它的功能导向一般用于测试一个群体成员对技术知识的熟练程度；也可用来对认识到的一些想法和掌握的事实进行抽样检查。

（7）工作样本法。工作样本法与观察法相似，但是采用书面形式的表现方式。工作样本法是对组织工作过程中的产物（如广告设计、项目建议、市场分析、信件、培训设计等）由顾问对假设的案例提供书面分析报告。

（8）记录报告法。记录报告法一般是培训分析过程的后期环节，在获得较为充分的数据之后，需要对收集到的需求数据进行分析。数据的呈现方式包括图表、计划性文件、政策手册、审计和预算报告、工作人员记录（争议、调动、事故等）、会议记录、周/月项目报告、备忘录、部门服务记录和项目考核研究报告，等等。

（9）自我评价法。自我评价法一般运用问卷调查方式，如问卷调查表、自我诊断表等，由员工本人对自身作出综合或单一评价，由此制订个人发展计划。自我评价的整个工作在人力资源部门或者专家的指导下进行。

二、培训需求分析的实施程序

培训需求分析中，实施过程是一个谨小慎微的过程，需要调研细致、计划严谨才能保证结论合理有效。实施程序主要分为以下几点。

1.培训前期准备

前期准备可以总结成为“一建立、二沟通、三反馈、四调研”。一是建立员工背景档案和培训档案，也被称为培训台账，并随时增添删改内容。二是与各部门的受训人员及其负责人保持密切联系，有HRBP的企业更方便一些，以保证访谈和培训进程顺利。而且主动与企业高级管理人员访谈，便于落实下一步的培训发展战略。三是向培训负责人反映情况，收集需求并反馈，主要包括访谈中收集个人需求，然后汇总汇报。四是开始准备培训需求调查，在将上述资料汇总后，将列出的企业战略层级的培训方向与部门负责人交谈沟通，部门负责人再落实给员工等。

2.制订调查计划

首先，在前期的准备工作完成之后，就要开始制订培训需求调查计划。培训需求调查计划包括制订培训需求调查工作的行动计划、各项工作的时间进度。一般情况下，企业每年的培训计划将在年初1月左右发布实施，因此培训需求计划一般在上年的10月开始进行制订。

其次，确定培训需求调查工作的目标，尽量提高可信度。因为培

训调查数据大多是自下而上的收集程序，因此主观的因素影响较大。

再次，选择合适的培训需求调查方法，不同的部门和对象有其合适的调查方法。这里要注意的是，业务繁杂，而且多地办公的企业最好不要采用会谈的方式，专业技术性的企业最好不要采用观察法，但是可以采用问卷调查或个别会谈的调查方法。

最后，确定培训需求调查的内容，这里要注意的是，调查内容的角度不要太单一，而是要从多角度进行，便于从各方取证，否则只会浪费时间和资金。比如培训预算、项目、培训对象、内容、基本预算等。

3.实施调查工作

实施培训需求调查工作在调查计划确定好之后便可着手开始。

一是提出培训需求建议或愿望。可以通过分层级采集的方式，如可以开会将企业层面的培训发展战略布置给各部门负责人。

二是调查、申报、汇总需求建议。即将培训需求计划报告给培训负责人，编制培训预算初稿，对培训项目进行具体分类，如管理类、技术类、市场营销类、外语类、重点培训项目类，等等。

三是分析培训需求。这里主要关注员工现状、存在问题和期望，需要通过共同协商的办法，根据企业层级、组织部门层级、岗位层级三个方面进行沟通访谈。

四是汇总培训需求意见，确认培训需求。接着开始实施初步计划和预算方案。

4.分析与输出培训需求结果

在培训需求调查的计划实施结束之后，会得到一系列的员工、组织部门、企业的培训需求数据，以及已有现状和问题、可望实现的绩效。这一步需要对结果进行分析和输出，主要以分析报告为结果。此阶段需要做到以下几点。

一是对培训需求调查信息进行归类、整理；二是对培训需求调查信息进行分析、总结；三是根据紧急程度、个别需求或当前未来需求进行分析；四是撰写培训需求分析报告，这需要以调查信息为依据。

案例实操：培训课程需求调查分析

为进一步促进各部门负责人更好地开展工作以及辅导下属职业发展，积极为各部门提供更加有效的资源支持，企业现决定开展培训课程需求调查活动，并将根据调查结果在2016年有针对性地安排企业内部培训或外派培训。谢谢您的积极参与和大力支持。

1.为满足企业未来1-2年发展需要，完成2016年工作任务、解决工作中存在的问题、帮助员工达到期望绩效，请您从以下四个方面分析，以便找出培训需求项目（包括知识、技能、态度方面）。

（1）部门年度工作计划分析

为满足2016年年度工作计划的完成，从部门管理、业务扩展、技术改进、工作变革等方面分析，找出培训需求。

（2）部门人力资源规划分析

从企业战略与部门建设着手，分析现有人员为满足未来1-2年发展和下属职业发展规划的所需技能，找出需要采取的培训项目。

（3）任职资格分析

在岗位说明书及任职资格分析的基础上确定工作标准和履行职责、达到工作标准的素质要求，如专业知识、能力、技能的要求，进行分析，找出培训需求。

（4）员工绩效差异分析

根据绩效考评结果及日常工作表现，对员工个人实际绩效与期望

绩效进行比较，找出差距并且分析差距的原因，确定需要培训的人员及培训内容。

2.在工作中，部门遇到的问题主要包括（请在该选项前打√）：

□专业知识	□计划制订与管控	□队伍建设	
□人员管理	□团队协作	□有效沟通	
□顾客关系	□时间管理	□工作效率	
□执行力	□解决问题	□创新	□其他

3.培训目标（您期望通过培训解决或改善的方面，目前现状及期望目标）。

4.期望参加哪些培训课程，以帮助您的部门更好地开展工作。请标出紧迫程度，从1到5，1为不紧迫，5为非常紧迫。

表1-2 培训课程紧迫度调研

		1 不紧迫	2	3	4	5 非常紧迫
第一类 职业素质训练类	人际关系与沟通					
	时间管理					
	表达技巧					
	商务礼仪					
	谈判技巧					
	压力管理					
	问题解决技巧					
	会议管理					
	成本与预算					
	决策制定					
	教练指导					
	电话接听技巧					
参训对象：						
第二类 管理技能开发课程	部门经理管理实务					
	主管实务					
	领导艺术					
	企业文化					
	战略管理					
	目标管理					
	问题分析与决策					
	创新思维					
	团队建设					
	变革管理					
	人力资源管理					
	绩效管理					
	培训师培养					
	部属培养					
	执行力					
	现代企业管理					
	非财务人员财务管理					
参训对象：						

续表

		1 不紧迫	2	3	4	5 非常紧迫
第三类 专业课程	……					
参训对象：						
部门负责人签字：		日期：				
分管副总签字：		日期：				

第三节 培训需求调查分析的过程

培训需求调查分析的全过程包括需求调查分析的总体计划方案、编制问卷、收集数据、进行数据分析，最后再以文案的形式生成培训需求的分析报告。

一 、培训需求调查分析的计划方案

培训调查一般结合上年度企业经营指标及部门指标达成状况，找出差距，为该年度企业及部门指标的完成提供具有针对性的培训支持；同时通过调查，了解员工对培训的认同度及建议或意见，以便该年度企业培训更加有效，帮助员工提高综合素质。

1.思路和方法

培训调查一般是从中基层开始调查，再对高层进行访谈。高层员工一般采用访谈法和绩效分析法；中基层员工采用问卷调查法较多；生产工人大多采用抽样访谈法和观察法。

2.过程

（1）对于中高层，要先制定访谈提纲，然后确定访谈对象，接着实施访谈。实施访谈的时候，要注意首先访谈高管，获取上年度企业经营目标完成情况、存在的问题、今年企业业务重点、对各部门负责人的期望、个人的培训需求以及对企业培训工作的整体建议等信息。

（2）对于中基层，需要各部门负责人调查本部门所有相关人员，整理汇总好培训需求汇总表后，上交人力资源部。

（3）对于操作层面，因为操作层面员工大多集中于几个部门，因此结合对几个部门的班组长采用的访谈法和在操作现场的观察法，可以获得较为准确的一线培训的需求。

3.预计产生的结果

（1）对于高层，通过对高层的访问，将会得到企业发展产品质量的重要性，学习车间管理、生产工艺流程的必要性，企业成本核算体系完善的要求，企业员工执行力和集体荣誉感淡薄程度，各部门存在的问题以及对各层级人员的期望和要求。这些信息在后期的培训设计中都是重要的信息。

通过对高层人员的访问，还能发现高层人员身上存在需要培训的地方，相对应的培训需求可能是学习相关专业知识及其相关业务，或者外出参观开阔视野，提高统筹和洞察力等。

（2）对于中层，通过和中层的沟通，将会发现两类需求：第一类是设计系统需求，主要是专业技能和管理类培训，因为在访谈中，中层人员普遍反映基层设计人员专业基础较差，主任级设计师的沟通能力需要得到提高等；第二类是非设计系统需求，主要包括管理类培训，如领导能力、团队建设、人力资源管理等。第二类需求主要集中在中层管理人员身上。

（3）对于基层，通过对基层人员的访谈和观察，将会得到个体员工的培训需求汇总表，提取关键项之后可以得到员工的具体培训内容。

二、数据收集

数据收集和分析是培训需求调研过程中一个较为重要的环节，通过很多方法都能有效收集和汇总数据。

1.培训需求问卷调查表

在培训需求的数据收集过程中，问卷调查表是最常用的数据收集方法，原因在于其操作简单、覆盖人群广、信息收集较为具体，但前提是要设计质量较高的问卷表格。以下将介绍几个典型的常用调查问卷：一是个体培训需求问卷调查表；二是部门培训需求调查表；三是在岗员工培训需求问卷调查表；四是针对企业集体员工所做的培训需求问卷调查表。

个体培训需求调查表的主要信息包括知识、技能和态度等方面，下表1-3就是对这三个方面内容的需求进行的问卷调查。

表1-3 培训需求问卷调查表

培训需求问卷调查表				
姓名	所在部门	职位名称		
学历	专业	任职年限		
培训项目		所需要的	已经具备的	需要培训的
知识	完成本工作所需要的基本知识和相关知识			
技能	完成本工作所需要的工作技巧、工作方法和工作能力			
态度	完成本工作所需具备的工作积极性、沟通能力以及影响力			
自我发展	根据企业的需要确定自我提升和发展的需要			
企业文化	对企业文化的认同的宣传			

部门培训需求调查表主要用于进行部门培训需求分析，如下表1-4所示。

表1-4 部门培训需求调查表

部门培训需求调查表			
部门名称		日期	
所辖人数		现有职称	
工作事项		年度工作目标	
部门员工普遍关注的问题		员工希望参与的培训项目或培训形式	
培训需求			
基本培训		专业培训	
管理培训		新晋培训	
有关培训的特殊需要或合理化建议			
调表人签字			

在岗员工问卷调查表是在对在岗员工进行培训需求调查时所使用的问卷。如下表1-5所示。

表1-5 在岗员工问卷调查表

在岗员工问卷调查表					
姓名		性别		年龄	
专业		学历		所属部门	
职务		任职年限		工作年限	
工作情况					
主要工作内容					
在工作中经常遇到的问题					
解决方式					
结果如何					
培训情况					
参训经历（课程名称）		就职企业		参训日期	

续表

在岗员工问卷调查表		
针对上述培训课程的感受		

表1-6是针对企业集体员工所做的培训需求问卷调查表。

表1-6 培训需求问卷调查表

培训需求问卷调查表					
为了满足企业全体员工的培训需求，企业人力资源部培训中心将根据实际情况，在明年举办各种培训班和专题讲座。请您实事求是地填写本问卷，并于××日之前交人力资源部。感谢您的合作					
姓名		性别		年龄	
学历		所在部门		现任职务	
请在符合您的方框下打“√”（如选择其他培训，请填写培训内容）					
最急需的培训	□能力培训 □岗位技能培训 □专业知识培训 □学历进修 □英语培训 □计算机培训 □其他培训				
管理培训	□管理学原理 □决策 □计划 □其他培训				
销售培训	□市场营销原理 □产品知识 □销售技巧训练 □市场经济法规知识 □公共关系和心理学 □其他培训				
人力资源培训	□人力资源总论 □人员素质测评 □绩效考核办法 □薪酬体系设计 □招聘和面试 □工作分析和人员配备 □人力资源战略规划 □培训管理体系 □其他培训				
财务培训	□财务基础 □成本分析 □成本管理技巧 □其他培训				

续表

培训需求问卷调查表			
生产培训	□生产与制造 □精益生产	□现代生产组织系统 □质量管理	□设备管理 □其他培训
专题讲座			
有关建议和意见			

2.培训需求调查表

收集培训需求信息的工具除了以上的各种调查表，还常用观察法。

下表1-7是收集部门培训需求信息时所采用的一种观察法的样本。根据实际需要可以增删部分内容。

表1-7 培训需求调查观察表

培训需求调查观察表				
观察项目	很好	好	一般	差
工作效率				
工作质量				
工作情绪				
服务态度				
工作中的耗损情况				
工作中的安全意识				
工作熟练程度				
工作方法是否恰当				
时间安排的合理性				

续表

培训需求调查观察表				
创新能力				
团队协作能力				
领导组织能力				
语言表达能力				
解决问题能力				
团队中的影响力				
部门整体				

3.面谈法

面谈法是收集培训需求信息时常用的一种方法。表1-8为面谈法的样本。

表1-8 收集培训需求信息工具——面谈法

用于培训需求调查的观察表格			
面谈对象		面谈时间	
面谈地点		访问者	
访问主题			
访问背景陈述			
问题 1			
回答			
问题 2			
回答			
问题 3			
回答			

三 、数据分析

数据分析是企业培训需求分析中的基础，也是十分关键的一部分。经过数据分析而呈现的图表数据才是我们需要的。

数据分析是根据以上的各种调查方法，如问卷、访问、观察、访谈得到的数据加以简单地统计而形成的以图表形式展现的数据，如频数图、折线图等。

案例实操：销售人员培训需求分析报告

某企业内训师对销售人员进行了培训需求问卷调查。经过对问卷统计分析 ，撰写此分析报告 ，以作为2016年度开展销售培训的参考和依据。

一 、销售人员总体概况

1. 销售人员调查数据分析

从学历上看 ，本企业销售人员主要由大专毕业人员组成 ，约占企业销售人员的79.6%；

从男女比例来看 ，企业男女比例较为不平衡 ，男女员工的比例约为28.8%：71.2% ，以女性为主；

年龄层次上 ，19—28岁员工占87.4% ，共90人 ，可以看出本企业销售人员以“80后”“90后”为主；

在“在本企业任职时间”一栏内 ，53.4%的人任职未满一年 ，约22%的员工仍在试用期；

在“是否有销售经验”一栏中 ，32.6%的人回答从未做过销售；

在回答“是否对销售有信心”时 ，66%的人表示“没有足够的信心”；

在回答“如何看待自己的销售业绩”时 ，约有46%的人表示“完成每月的销售任务很困难” ，只有15%人回答可以按时或超额完成销售任务；

在回答“您在销售中面临的最大困难是什么”时 ，有72%的人认为 ，目前的最大困难是“不知道如何有效沟通”；

在回答“您认为系统的销售训练能否提升销售技能”时 ，有70%的人选择“能”。

2. 主要结论

从调查问卷显示的内容，我们可以得出如下结论。

（1）大部分的销售人员没有进行过系统的培训。

（2）有一半以上的销售人员在企业工作不到一年时间。

（3）有占企业1/5的员工刚刚进入企业，非常需要专业的业务指导和培训。

（4）有1/3的员工没有任何培训经验，非常不利于销售工作的开展。

（5）有接近一半的员工难以完成当月销售任务。

（6）绝大多数员工认为可以通过系统的培训提升业绩，对培训的需求很迫切。

二、销售人员从事销售概况

调查问卷对销售人员是否从事过销售工作进行了调查，结果企业有1/3的员工从来没有过销售经验，这一数据也说明了为什么有将近一半的销售人员难以完成当月的销售任务。

对于从来没有从事过销售工作的员工，企业应提供销售基础知识的培训，并组织专门的人员进行辅导，结合他们目前的销售实践，让他们了解如何有效地销售。

三、销售人员的任职情况

参加本次调查的19名销售人员的任职情况如下表1-9所示：

表1-9 销售人员职位等级表

职位等级表			
	经理级	主管级	业务员
人数	1	3	15
所占比率（%）	5.26	15.79	78.95

由上表可以看出 ，企业的培训对象主要分为销售管理者和业务员 ，而业务员是培训的最重要对象。

四 、销售人员培训需求点概况

从问卷统计结果来看 ，在销售技巧的相关问题中 ，以下几个问题比较突出 ，如21.05%的人面临着“不知如何处理客户异议” ，其他的问题依次是“不知道在销售中如何沟通”“不知道如何处理客户关系”“不知道如何成交”“不知道如何有效地介绍产品”“不知道如何很好地接近顾客” ，如下表1-10所示。

表1-10 销售人员培训需求点分析

销售人员培训需求点分析							
	无法找到顾客	不知道如何很好地接近顾客	不知道如何有效地介绍产品	不知道如何处理客户异议	不知道如何成交	不知道如何处理客户关系	不知道在销售中如何沟通
人数	2	3	5	8	6	7	7
比例（%）	5.27	7.89	13.16	21.05	15.79	18.42	18.42

五 、销售人员培训课程建议

针对本次调查问卷显示的这些实际情况 ，建议企业从两个层次对销售人员进行销售心态和销售技巧的培训。这两个层次就是销售管理人员和销售人员。对销售管理人员主要培训的课程是销售队伍的建设和管理 、如何管理下属 、如何指导下属等方面的培训 ，并且需要有计划 、有步骤 、分阶段进行培训。针对销售人员 ，建议企业进行如下课程的培训。如下表1-11所示 ：

表1-11 销售人员培训课程计划表

销售人员培训课程计划表	
课程名称	主要内容
发现顾客的N个地方	告诉销售人员如何寻找潜在顾客
如何接近顾客	告诉销售人员应该如何去接近不同性格的顾客
如何进行产品介绍和演示	告诉销售人员应该从哪几个方面对顾客进行产品演示
如何消除顾客异议	列出客户异议的类型，并逐个给予解决办法
如何成交	通过培训告诉销售人员成交的时机和方法
如何与顾客进行有效沟通	举例说明如何和顾客进行销售沟通
建立良好的顾客关系	通过售后服务构建良好的顾客关系
销售目标管理	告诉销售人员如何进行目标管理
管理自己	告诉销售人员如何规划自己，如何进行时间管理

第四节 新员工培训需求分析

刚进入企业的新员工，在试用期内离职的越来越多，很多原因是企业的文化氛围和相关规章制度不明确，还有一个很重要的因素，就是关怀不够。很多企业为此特地聘请了员工心理健康医生。也有一些新员工到岗之后，积极性和自身的主观能动性受到限制，无法发挥潜能，这也造成企业人力资源的浪费。一个企业雇用到优秀的人才并不等于拥有了优秀的员工，任何一个新员工，不论他具有多高的素质和技能，也需要在新企业中进行磨合才能更好地进行配合和合作，与团队形成合力。因此，做好新员工入职培训，是企业人力资源管理中不可忽视的一个重要环节。本节将从新员工的入职培训中发现的问题及改善对策着手进行深入的分析和探索，以便及时、规范、全面地对员工入职培训进行系统的规划和指导。

一 、新员工入职培训主要问题

新员工入职培训面临的主要问题有以下五点。

1.系统性和规范性缺失

很多企业在培训的时间安排上，没有一个固定的时间节点。很多企业以业务优先、工作忙、人手不足为借口，将新招到的员工马上分配到相关部门工作，有时间再派新员工参加培训，甚至忽略培训。这种时效性丧失的培训给新员工带来的是一种“不正规，太随意”的印象，时间过久，也不能保证培训效果，不利于新员工角色的迅速转换；同时给培训部门带来了不必要的协调工作，增加了重复培训的次数与时间成本。还有的新员工入职培训课程零散，没有体现课程间的逻辑性，也没有规划课程大纲之类的文件，造成了新员工思想的混乱。

2.培训内容单一

企业在新员工培训形式上，主要是领导训话、代表致辞、参观公司和部门聚餐等。很多企业完全没有内容性的培训，根本没有解决到在哪些方面培训、培训什么的问题。

3.培训需求分析缺乏针对性

新员工培训的需求调查，了解员工需求以针对性设计新员工培训内容的企业少之又少，尤其当企业面对大批量的新入职员工时，做培训需求意向的调查更是较少。很多企业在培训之前没有进行科学的培训需求调查和分析，完全按照命令办事或者仅凭自身推断，在主观上决定。只注重岗位需求分析，忽略了员工个人培训需求分析和企业发展经营战略需求，从而导致下一步的培训工作难以展开，也就无法满足企业培训的需要。

同时，有的企业的入职培训非常丰富，包含企业文化、公司制度、部门业务、具体事项的讲解，还包括团队协作、沟通技巧的指导，但是评估培训效果后，发现员工不满意。很多中层人员认为有些操作问题不必培训，专业人员表示有些管理理论没有实际价值，其实这都是缺乏针对性表现。

很多企业把新员工贴上同一个标签，对他们进行相同的培训。其实培训需求分析主要思想即区分培训对象，考虑培训的对象和背景，进行不同的培训，以获取绩效，这恰恰是很多企业忽略的问题。还必

须考虑一项培训计划所能容纳的人员数量。再者，要根据工作性质或工种、专业、水平层次、工作时间安排等因素进行分类。同时，同一职级的员工也要尽量区分，校招新员工和社招新员工是两个完全不同的状况，因此在进行培训时要将两者区别对待。

4.形式化严重

大多数企业把新员工入职培训当作一个简单的“行政步骤”：一次性招聘人多的进行会议式学习，下面坐着听，上面宣读着，一天或两天的密集课程安排。招聘人少的谈话式学习，然后指定主管或一位老员工为师傅。有的人认为新员工培训只要了解一些企业基本情况则可，所谓的培训也就是安排一天时间，参观企业、讲解员工手册与企业的一些基本规章制度等内容。有些企业在进行培训时，只把口号式的观念给员工一念，很多人根本不了解这些内容对自己今后开展各项工作时有什么帮助，也无法理解这些观念在工作中的具体体现。即使有真正的文化培训，也是局限在行为、制度的约束上，重点突出的是禁止干什么。这对员工来说没有吸引力，解决不了他们心中的疑问，更培养不了新员工对企业的融入感和归属意识。

5.缺少反馈和评估

一般性培训大多注重反馈和评估，而新员工培训往往忽略这一环节。对培训效果的检验仅在培训过程中进行，而没有在实际工作中进行，造成培训与实际工作脱节；评估记录系统缺乏专业管理，大多数企业没有完整的培训记录；培训后向员工了解反馈意见，并加以分析的企业为数不多；没有互动，不知道新员工需求，也不清楚新员工培训需要改进哪些方面。

很多企业建立了完善的培训体系，花了大量时间、物力在培训上面，到新员工真正进入工作岗位时却发现培训并没有起到作用。这主要是缺乏对培训效果的评估和持续跟踪，或者虽然对培训效果有评估，但测评的方法单一，效果评估工作仅仅停留在培训后的一个简单考试，事后不再作跟踪调查。这样一来，考评培训效果的作用得不到体现，企业在员工培训上的巨大投入也就不会收到预期的回报。对新

员工的培训成果缺乏认知，对其掌握的技能也难清楚掌握，就体现不了真正培训的效果。

二、新员工群体的培训需求分析

新员工最初阶段的成长对于员工个人和企业都非常重要。新员工培训的成功离不开每一个细节的精心筹划。员工培训需求分析是设计新员工培训计划方案的首要环节。由员工培训管理人员采用各种方法和技术，对组织成员的目标、知识、技能等方面进行鉴别和分析，从而确定员工是否需要培训以及员工培训的内容。

新员工培训需求同普通培训需求一样，可从企业、业务、个人三个层面进行分析。

1.企业层面分析

先确定企业的新员工培训需求，以保证新员工培训方案符合企业的总体目标和战略要求。企业组织新入职员工培训，是要把新员工因知识、技能不足，不了解企业的概况、历史、现状、远景规划而造成的盲目性以及由此产生的机会成本，控制在最小限度。

新员工进入企业，面对一个新环境，不了解企业情况，不了解职位要求，不熟悉同事，难免感到紧张不安。为了使新员工消除紧张情绪，迅速适应环境，必须进行员工入职培训。

2.业务层面分析

业务层面分析是指新员工达到理想的工作绩效所必须掌握的技能和能力。

3.个人层面分析

个人层面分析是将员工现有的水平与未来工作岗位对员工职业技能、态度的要求进行比照，研究两者之间存在的差距，研究需要进行哪方面的新员工培训来提高能力，实现员工的技能与职位要求的一致。

案例实操：HW企业新员工入职180天培训计划

新员工前6个月的培养周期往往体现出企业对于人才培养的重视程度，但许多企业往往只将重点放在前15天，导致了新生代员工的离职率高峰出现在入职第6个月到1年之间，让企业损失大量的成本。如何快速提升新员工的能力，取决于前180天管理者做了什么。

第**1**阶段：新人入职，让他知道来干什么的（**3—7**天）

为了让员工在7天内快速融入企业，管理者需要做到下面七点：

1.给新人安排好座位及办公的桌子，使其拥有自己的地方，并介绍位置周围的同事相互认识（每个人介绍的时间不少于1分钟）；

2.开一个欢迎会或聚餐介绍部门里的每一个人，相互认识；

3.直接上司与其单独沟通：让其了解公司文化、发展战略等，并了解新人专业能力、家庭背景、职业规划与兴趣爱好；

4.HR主管告诉新员工的工作职责以及自身的发展空间和价值；

5.直接上司明确安排第一周的工作任务，包括：每天要做什么、怎么做、与任务相关的同事部门负责人是谁；

6.对于日常工作中的问题及时发现及时纠正（不作批评），并给予及时肯定和表扬（反馈原则）；检查每天的工作量及工作难点在哪里；

7.让老同事（工作1年以上）尽可能多的和新人接触，消除新人的陌生感，让其尽快融入团队。关键点：一起吃午饭，多聊天，不要在第一周谈论过多的工作目标及给予工作压力。

第**2**阶段：新人过渡，让他知道如何能做好（**8—30**天）

转变往往是痛苦的，但又是必需的，管理者需要用较短的时间帮助新员工完成角色过渡，下面提供五个关键方法：

1.带领新员工熟悉公司环境和各部门人员，让他知道怎么写规范的公司邮件，怎么发传真，电脑出现问题找哪个人，如何接内部电话等；

2.最好将新员工安排在老同事附近，方便观察和指导；

3.及时观察其情绪状态，做好及时调整，通过询问发现其是否存在压力；

4.适时把自己的经验及时教给他，让其在实战中学习，学中干、干中学是新员工十分看重的；

5.对其成长和进步及时肯定和赞扬，并提出更高的期望，要点：4C、反馈技巧。

第3阶段：让新员工接受挑战性任务（**31—60**天）

在适当的时候给予适当的压力，往往能促进新员工的成长，但大部分管理者却选了错误的方式施压。管理者需要做到下面四点：

1.知道新员工的长处及掌握的技能，对其讲清工作的要求及考核的指标要求；

2.多开展公司团队活动，观察其优点和能力，扬长避短；

3.犯了错误时给其改善的机会，观察其逆境时的心态，观察其行为，看其的培养价值；

4.如果实在无法胜任当前岗位，看看是否适合其他部门，多给其机会，管理者很容易犯的错误就是一刀切。

第4阶段：表扬与鼓励，建立互信关系（**61—90**天）

管理者很容易吝啬自己赞美的语言，或者说缺乏表扬的技巧，而表扬一般遵循三个原则：及时性、多样性和开放性。

1.当新员工完成挑战性任务，或者有进步的地方及时给予表扬和奖励，这是表扬鼓励的及时性；

2.采取多种形式的表扬和鼓励，要多给员工惊喜，创造不同的惊喜感，这是表扬鼓励的多样性；

3.向公司同事展示下属的成绩，并分享成功的经验，这是表扬鼓励的开放性。

第5阶段：让新员工融入团队主动完成工作（91—120天）

对于新生代员工来说，他们不缺乏创造性，更多的时候管理者需要耐心地指导他们如何进行团队合作，如何融入团队。

1.鼓励下属踊跃参与团队的会议并在会议中发言，当他们发言之后作出表扬和鼓励；

2.对于激励机制、团队建设、任务流程、成长、好的经验要多进行会议商讨、分享；

3.与新员工探讨任务处理的方法与建议，当下属提出好的建议时要去肯定他们；

4.如果出现与同事间的矛盾要及时处理。

第6阶段：赋予员工使命，适度授权（121—179天）

当度过了前几个月，一般新员工会转正成为正式员工，随之而来的是新的挑战，当然也可以说是新员工真正成为公司的一分子，管理者的任务中心也要随之转入以下五点：

1.帮助下属重新定位，让下属重新认识工作的价值、工作的意义、工作的责任、工作的使命、工作的高度，找到自己的目标和方向；

2.时刻关注新下属，当下属有负面的情绪时，要及时调整，要对下属的各个方面有敏感性；当下属问到负面的、幼稚的问题时，要转换方式，从正面积极地去回答他的问题，管理者的思维要转换；

3.让员工感受到企业的使命，放大公司的愿景和文化价值、放大战略决策和领导意图等，聚焦凝聚人心和文化落地、聚焦方向正确和高效沟通、聚焦绩效提升和职业素质；

4.当公司有什么重大的事情或者振奋人心的消息时，要引导大家分享；

5.开始适度放权，让下属自行完成工作，发现工作的价值与享受成果带来的喜悦，但放权不宜一步到位。

第7阶段：总结，制订发展计划（180天）

6个月过去了，是时候帮下属做一次正式的评估与发展计划了。一次完整的绩效面谈一般包括下面六个步骤：

1.每个季度保证至少1—2次1个小时以上的正式绩效面谈，面谈之前做好充分的调查，谈话做到有理、有据、有法；

2.绩效面谈要做到：明确目的；员工自评（做了哪些事情、有哪些成果、为成果做了什么努力、哪些方面做得不足、哪些方面和其他同事有差距）；

3.领导的评价包括：成果、能力、日常表现，要做到先肯定成果，再说不足，在谈不足的时候要有真实的例子做支撑（依然是反馈技巧）；

4.协助下属制定目标和措施，让他作出承诺，监督检查目标的进度，协助他达成既定的目标；

5.为下属争取发展提升的机会，多与他探讨未来的发展，至少每3—6个月给下属评估一次；

6.给予下属参加培训的机会，鼓励他平时多学习，多看书，每个人制订出成长计划，分阶段去检查。

第8阶段：全方位关注下属成长（每一天）

1.关注新下属的生活，当他受打击、生病、失恋、遭遇生活变故、心理产生迷茫时多支持、多沟通、多关心、多帮助；

2.记住部门每个同事生日，并在生日当天部门集体庆祝；记录部门大事记和同事的每次突破，为每次的进步给予表扬、奖励；

3.每月举办一次各种形式的团队集体活动，增加团队的凝聚力，关键点：坦诚、赏识、感情、诚信。

案例实操：新员工入职培训评估调查问卷

1.调查目的

获得您对“公司新员工入职培训”以下方面的反馈及建议：对课程与实际工作的关联度和课程深度方面的反馈及满意度；对学习模式、讲师、学习环境、学习氛围的反馈及满意度；总体评价。帮助明确如何使公司新员工入职培训更好地推动您的学习进程。帮助改善公司新员工入职培训的整体实施情况。

2.对“新员工入职培训”课程的评价

通过本次培训，您对这些课程的评价（请您用1—5的数字为我们的课程评分，5分为满分）：

表1-12 课程评价表

课程	本课程内容与您的实际工作是否相关	课程内容深度是否合适	课程中最有价值的部分（选填）	课程中哪些地方需要改进（选填）
公司领导座谈会	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	讲了领导亲身经历和成长过程，让我们看到自己还是有发展的	挺好的，不用改进
各部门业务介绍课程	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	每个部门都讲了本部门的业务范围，使新进的员工更快地了解公司部门职能	
职业化（外部课程）	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	基本上没说什么内容	
团队素质拓展训练	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	没讲什么内容	

3.对“新员工入职培训”外部讲师的评价

通过“新员工入职培训”的学习，您对外部课程讲师的评价（请您用1—5的数字为外部讲师评分，5分为满分）：

表1-13 外部课程讲师的评价表

	培训师的讲授清晰明确，讲授和沟通容易理解	培训师调动学员积极参与学习和讨论的能力	培训师对于学员提高理论联系实际的能力所给予的帮助	培训师的职业形象和职业素质
职业化（外部课程）	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□
团队素质拓展训练	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□

4.对“新员工入职培训”组织及服务的评价

您对本次培训的组织及服务情况的评价（请您用1—5的数字进行评分，5分为满分）：

表1-14 培训的组织及服务情况评价表

项目	人力资源部培训组织情况
餐饮住宿条件	1□　2□　3□　4□　5□
培训教室及设施情况	1□　2□　3□　4□　5□
培训形式的多样性	1□　2□　3□　4□　5□
培训活动的气氛	1□　2□　3□　4□　5□
对本次培训的总体评价	1□　2□　3□　4□　5□

5.对“新员工入职培训”的其他评价

（1）您认为新员工入职培训对您的工作：

没有什么价值□ 较少价值□ 一般□ 较有价值□ 很有价值□

说明：

（2）对您而言，这次学习最大的收获是什么？为什么？

（3）可以分享一下您参加此次新员工入职培训的感想吗？

（4）有助于改进“新员工入职培训”成效的其他建议或说明。

第二章搭建培训组织

本章要点提示 ：

培训组织机构定位

培训组织的角色 、模型及内部架构

内部培训师体系的建立

企业大学的建构

培训组织体系搭建是培训管理工作的组织和职责固化工作。培训组织体系是具有明确的培训目标导向和严谨培训组织架构与有意识协调的培训活动 ，保证培训目标切实有效实施 、各项管理工作有的放矢地落实的保障系统。本章将从培训组织的定位 、角色 、模型 、架构 、岗位职责 、内训师体系和企业大学等方面进行阐述和案例分析。

第一节 培训组织机构定位

企业培训的组织机构是有着特定的发展阶段的，同时，企业的培训组织机构定位和企业培训文化相关。一般来说，企业的培训文化发展可分为四个时期，即企业培训文化的形成期、萌芽期、发展期和成熟期。培训组织机构定位是根据培训文化发展时期来确定的。

在企业培训文化的形成期，培训工作是间断性工作，并没有专门的组织机构负责，一般只是由人事行政部门或者办公室来兼做，培训人员往往也是身兼数职，因此，这种情况下对培训的专注投入不够，

相应的，培训的流程节点效果评估和需求优化也就难以保证。但是有了初步培训课程和培训需求，培训文化已经出现了端倪。

当企业培训文化进入萌芽期之后，培训工作一般归属于人力资源部门。人力资源部门中有专人负责培训工作，培训人员所扮演的通常是培训执行的角色。此时，各层级管理人员对培训的认知度还不高，而且各部门实施培训的能力还欠成熟，因此，人力资源部门对与培训文化建设和推进相关的所有培训活动进行统一管理，更便于操作。

企业培训文化进入发展期时，企业内部开始设立独立的培训事业部，培训作为一种专项而且独立的战略职能进行运营，培训管理人员既作为培训战略的促进者，又以实施者的身份保证培训工作的最终落实。培训体系也不仅仅是课程体系，而是更加系统化和完整化。

当企业培训文化进入成熟期时，企业大学相应出现，培训就不仅仅是培训管理人员的责任了，而成为全员共同的行为。企业大学机构设置有别于其他阶段，其结构更加完整，人员构成也更加丰富，从而保证了培训管理者能够真正处在企业战略推进者的地位上以完成企业的战略性培训工作。在培训成熟期的组织中，通常是公司总经理挂帅，企业大学教学部门作为培训的具体实施机构，通常由培训项目经理、培训讲师、技术支持人员、培训助理等诸多人才构成。

相应的，企业特定培训文化阶段分别对应着特定类型的培训组织，分别是基础型培训组织、提升型培训组织、系统型培训组织、独立型培训组织。很多企业将培训工作作为人力资源发展的重点工作进行，因此设立了职能专属的培训组织机构。只有准确地进行功能定位，找到适合企业培训组织发展的模式，才能适应企业的培训工作，促进企业的战略性发展。下面会具体介绍特定培训组织的功能定位和特征。

一 、基础型培训组织

基础型培训组织对应企业培训文化的形成期和萌芽期。基础型培训组织的建立以任职资格基础为主，以讲授与实践为主要形式，针对岗位的适岗性和匹配性进行培训计划与实施，它的主要职能就是管理

功能。具体来说包括以下几个方面：

1.在总经理的领导下，根据企业的经营方针制订各个不同时期的培训计划，并在各部门配合下实施。计划包括：新员工的入职培训计划、提高员工素质的培训计划等。

2.结合企业各部门存在的突出问题，协助各部门制订经常性的培训计划，提供教学设备、教室和教学参考资料，并检查督促落实。

3.协助各部门编写出各项培训课程的教材，并使之完整配套，根据形势发展变化，不断修改补充完善。

4.协助并督促有关部门制定各级员工的考核标准，作为今后考核、晋升及制订培训各级人员计划的依据。

5.建立图书资料室，检索、搜集国内外有关图书、资料及教材，编写、翻译、复制、印刷给有关部门参考使用。

6.摄制、购买培训教学录像带、录音带、幻灯片等，按各种培训的需要，不定期地安排企业员工观看、收听，提供给本部门及其他部门培训使用。

7.对培训部各种培训设备、设施进行管理。

8.为企业做好对外培训。

9.负责安排人员外出培训。

二、提升型培训组织

提升型培训组织对应企业培训文化萌芽期和发展期。企业中设立专职的培训部门或者培训职能，主要面向岗位人员的晋升和提升，这是提升型培训组织的基本特征，直线制组织结构是其典型的表现形式。从管理职能上讲，计划、领导、控制都是管理者的责任，而培训正是指导下属的重要形式。很多企业因此提出了“直接上级成为导师”的理念，即每个层级的管理者都有培训自己下属的职责。“传帮带”形式也在这一个组织形式里固化下来。

各级管理者是实施在职培训的关键人物。从员工工作情况的分析到现场培训，以及培训后的跟进与落实，各级管理者都发挥着重要的作用。培训的最终目的是改善绩效、提升能力。各级管理者可以凭借直接的经验去判断和了解员工的绩效和技能情况，并可以帮助员工找出影响其绩效的具体原因，以及是否可以通过培训来解决问题。问题确定后，选择合适的培训方式实施在岗培训，这是提升员工绩效和技能的有效方法。同时，各级管理者在自己的部门或领域内，充分发挥领域专家的指导作用，贡献自身经验，这将有利于专业化、技能化员工队伍的形成和企业良好的培训文化的建设。

另外，各级管理者既是培训需求的分析者和提出者，也是培训效果的评价者与推进者。培训前，各级管理者需要与员工进行沟通，明确培训目标，确定培训内容与绩效改善和个人能力发展之间的关系。培训前可以让员工列出工作问题，以便培训中或培训后思考并获得答案。

培训后，各级管理者还需要为培训人员提供培训后的技能固化的机会，以保障员工有机会应用所学内容，并在应用中及时指导。同时，各级管理者还要就培训对实际工作绩效的影响状况作出判断，并要就如何充分发挥培训的效果与员工进行沟通，以保证培训的有效性和持续性。可以说，各级管理者对培训效果转化起着关键作用。

三 、系统型培训组织

系统型培训组织对应企业培训文化的发展期向成熟期过渡的阶段。所谓系统型培训组织，是指已经建立比较完整的组织机构，能完成企业的相关培训任务，能结合企业的发展战略提供人力资源方面的战略性建议并做出前置性的各项准备工作。与此同时，因组织结构比较健全，各部门的工作协调性比较好，能完成社会上相关的一些培训工作。例如，行业内的取证培训和协会的一些专业培训。

系统型培训组织的功能定位就是要建立服务企业和服务社会的双重功能。它既承担企业培训机构的任务，也履行社会责任。通常，系统型培训组织的投资来自企业，是企业的宝贵资源，是企业重要的创

造新价值的源泉，是企业形成新的利润增长点的基础，是人力资源价值增长的保证。

系统型培训组织的功能定位一定要突破传统的企业单一部门的概念，从企业发展战略的角度去规划和发展培训机构，真正发挥培训机构的功能和作用，促进培训机构与市场的结合并向更高级的培训层次转移，完成企业新的更高的培训任务。

四、独立型培训组织

独立型培训组织对应企业培训文化进入成熟期后继续发展的阶段。独立型培训组织的典型机构是企业大学。

企业大学是企业培训组织发展的终极目标。从国内外企业培训人才和高技能人才的成功案例来分析，企业办大学可以多、快、好、省地解决企业对专业人才的需求，保证劳动者的技术素质。从其功能来看，企业大学可以为企业培养人才、传承文化，形成统一价值观；提升组织效率和效能，适应变革；整合人力资源价值链，创造利润。

从企业大学的基本特征来看，企业大学并不是系统型培训组织升级或强化版，许多本质的区别使二者之间存在着很大差距。独立型培训组织是企业中的企业，拥有企业的基本特征和特质。像企业一样的运作，组织独立，经济财务独立，能够与企业内部和外部独立核算也是这种组织的特点。但从另一方面来看，某些系统型培训组织的确具备了企业大学的部分特征。这意味着对于基础良好、体系完备的系统型培训组织，可以通过优化"独立型"改进或调整直接晋升为企业大学。

独立型培训组织至少需要满足下列条件：

1.企业处于成长期或盈利期、有正式的组织机构、职能部门趋于规范化；

2.系统型培训组织运营良好，有完善的培训评估方式；

3.有自主开发的培训课程和固定的培训师资；

4.完全满足提供员工工作技能培训的初衷。

若一个企业和它的培训组织符合上述标准，那么它可以集中精力在企业文化、战略、组织、人员配置、体系搭建、财务模式、盈利模式和产品设置等方面进行全面独立型调整。

培训组织到了独立型的状态，很多都定位于管理骨干的“黄埔军校”、企业战略的孵化器、管理技术的研发阵地、知识管理的共享平台和新盈利增长点。也有较多的独立型培训组织积极拥抱互联网、拥抱移动学习。很多企业打造的移动学习平台，帮助企业实现随时随地高效员工培训，助力企业业务发展。移动互联网迅速发展，深入人类生活方方面面，倒逼培训组织的变革和转型。而移动互联网技术与智能终端的成熟发展，真正让传统的企业培训插上了“翅膀”，这不仅改变了培训与培训管理的传统模式，还大大提升了人才发展和组织前进的速度。

综上所述，企业是在培训文化发展下进行培训组织定位的。在企业进行了不同的功能及对象定位后，才会进一步考虑培训其他模块划分的问题。

培训组织定位的选择是为培训组织设计形象和价值的过程，而定位就是创造一个差异性，但是要根据自身的能力和资源进行选择。初创企业选择较高的组织定位会影响到业务发展；而大型企业仍然停留在培训组织的初级类型里的时候，大企业病必然严重，并且对于变革管理会更加困难，挑战更大。培训组织定位是培训需求之后一项重要的任务，也是一个长期努力的工作，主要聚焦于：

1.根据发展状态建立自己的优势；

2.寻找新领域，差异化；

3.根据业务竞争重新定位。

让培训组织找到转型期企业培训机构设置及其功能定位的发展模式，让转型期企业培训机构成为企业发展的推进器。

第二节 培训组织的角色、模型及内部架构

一 、培训组织的主要角色

培训组织的主要角色是在培训分管管理者的领导下，根据外部市场对培训项目的需求，做好培训流程整体工作，其具体角色体现在以下五个方面。

1.编制企业人力资源开发培训计划与年度培训计划。

2.企业培训项目的费用预算报批与过程控制、结果评价。

3.外部培训师的联系与内部培训师的管理，联系、培训物料的准备、可行性培训方案的制订。

4.培训体系的规划以及培训课件的开发管理、培训项目的组织与培训过程管理、组织开展员工培训效果评估工作，并跟踪辅导、培训资料与员工培训档案管理。

5.钻研市场可能存在的潜在项目的调查分析。

培训组织不仅仅是培训组织实施者，还担任着其他重要角色，即培训需求分析者、培训课程开发者、培训组织实施者、培训过程沟通者、培训课程评估者、传媒专家、培训战略家、企业培训顾问、培训资料管理者、培训效果跟踪者。这些角色也反映了培训组织的重要职能和任务。培训组织的目标和使命一般是促进组织人力资源战略的形成和实施、推动组织文化的建设、开发并完善人力资源系统、开发并合理利用培训资源、促进组织效益的提升、提高组织竞争力。

二 、培训组织设计模型及架构

培训组织的发展也是伴随着从小到大的过程，以下列举一般发展过程的培训组织情况。

（1）小型企业培训组织设计

小型企业由于员工数量不多，一般不需要设置专门的培训组织，培训工作通常是在人力资源部下面设置一个培训主管或培训专员来负责，具体如图2-1所示。

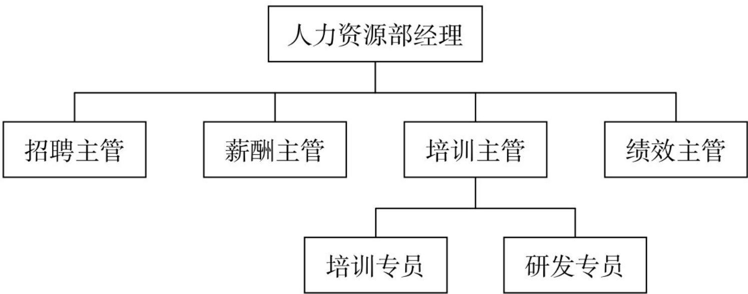


图2-1 小型企业一般培训组织架构

（2）中型企业培训组织设计

中型企业通常将培训部门和人力资源部门设置在同一层次的相互协作的两个部门。培训部门在制订培训计划、组织实施培训、对培训效果进行评估等方面需要人力资源部提供支持；人力资源部制定企业人力资源战略和规划，为培训部门制订培训计划提供依据。具体模型如图2-2所示。

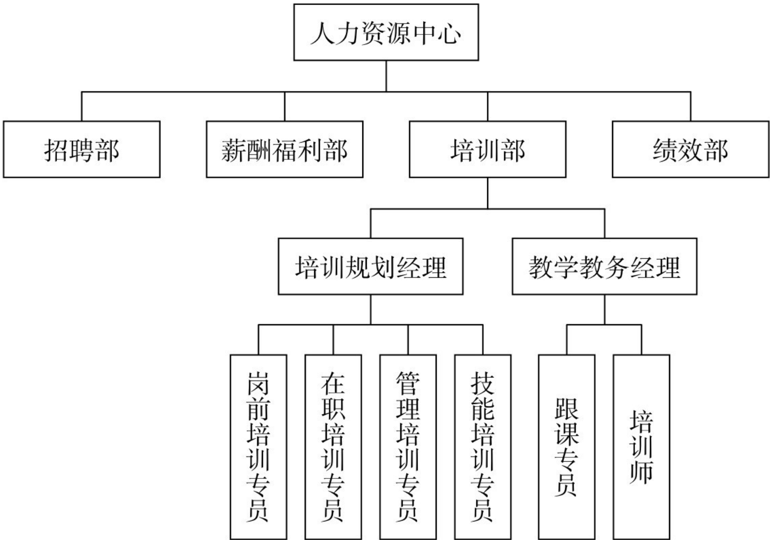


图2-2 中型企业一般培训组织架构

（3）大型企业培训组织设计

大型企业一般有独立的培训中心，培训中心是脱离人力资源中心的培训部而拥有培训独立职能的部门。在此组织机构下，培训条线更加完整。如图2-3所示。

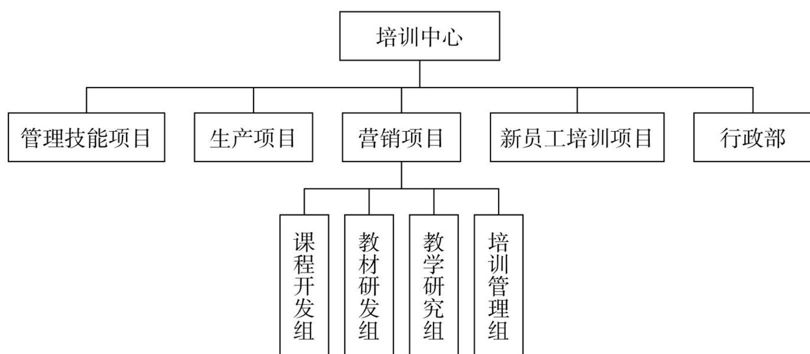


图2-3 大型企业一般培训组织架构

更独立一些的培训中心，会升级为企业大学，来负责企业的培训工作。企业大学也分为项目式企业大学、职能式企业大学，两者的组织结构设计稍有不同。

a.项目式企业大学

项目式企业大学是按培训内容划分为若干培训项目，如管理技能类、生产类、营销类、技术类、新员工培训类。每一个项目是一个协作完成培训任务的团队，由教学人员、课程开发人员、教材开发人员、培训管理人员组织。规模较大的团队又按职能划分为若干小组或部门。具体形式如图2-4所示。

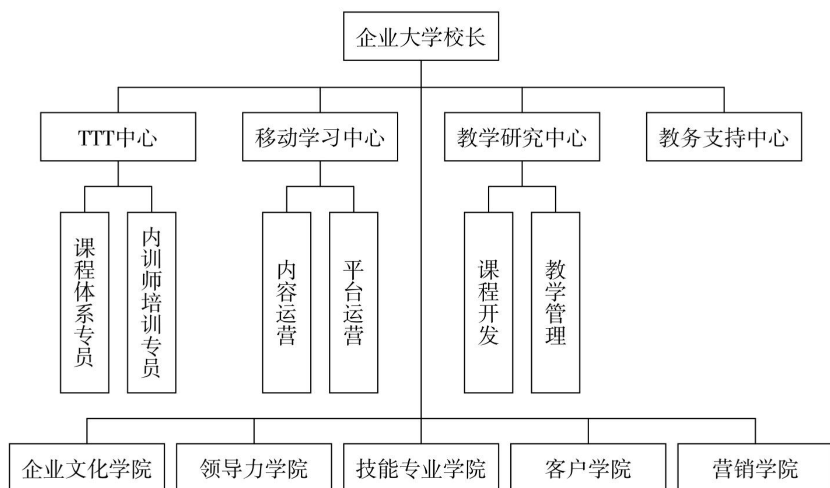


图2-4 项目式企业大学一般培训组织架构

b.职能式企业大学

职能式企业大学的组织形式是比较常见的形式，其特点是根据企业大学的基本职能设置培训部、教学管理部等部门，根据每个部门的具体职能设置二级部门岗位。具体形式如图2-5所示。

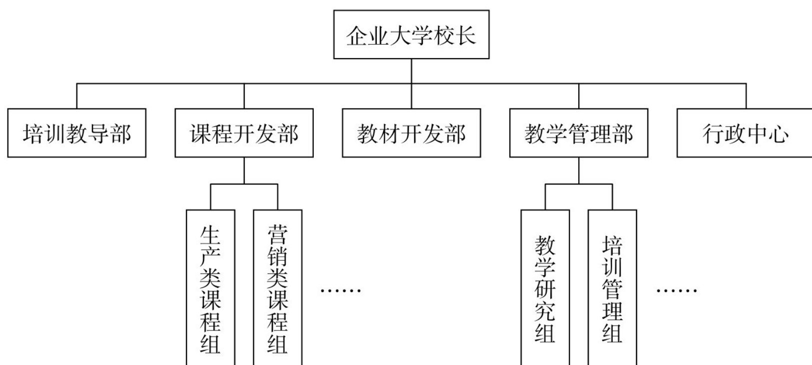


图2-5 职能式企业大学一般培训组织架构

第三节 内部培训师体系的建立

内部培训师体系作为公司内部知识管理的载体，有助于将知识沉淀和转化，也有利于知识的传播和分享。内部培训师在企业人才培养和知识传递中起着推动的作用。面对昂贵的培训外包成本和收效甚微的外部培训，企业可以充分利用内部的人力资源，打造一支既精通专业技能、熟悉企业文化，同时又掌握培训技巧、热爱培训工作的企业内部培训师队伍，这是当前企业节约培训成本、增强培训效果的一条有效途径。

内部培训师建设与培养一般有三个步骤：

1.内部培训师的选拔、设定标准和规范循环选拔的模式；

2.内部培训师的培养、成长路径和培养方式；

3.内部培训师的使用、管理和有效激励。

建立合理的激励机制，采用科学的激励策略是构建企业内部培训师队伍的可靠保障，也是整个企业培训管理工作的重要一环。

一 、内部培训师的激励机制

一套完善的内部培训师激励机制是从内部培训师进入工作状态之前就开始的，贯穿于企业的整个培训管理全过程，因而是一个全程激励模式。

1.导入激励

导入激励可以通过以下方式实现：

一是全面动员，由企业最高领导层和各部门领导出面，号召有经验的骨干员工主动报名参加培训师队伍，管理层的介入会让员工意识到企业对内部培训师的重视；

二是深入宣传，由培训部门负责向员工说明内部培训师的重要作用以及根据规定可以享受的优惠待遇，以此吸引人才加盟；

三是严格筛选，通过部门推荐和培训部门的考核，选出最优秀的

候选人并进行公榜，让被选上的培训师有一种竞争获胜的优越感，把当选培训师看作一种荣耀；

四是统一备案，将获选名单上报企业最高管理层，并颁发内部培训师聘书，在人力资源部的人事档案中备案，作为未来晋升、提薪等的依据。

2.晋升激励

晋升激励主要体现在两个方面：

一方面是充分授权，即在培训部门对内部培训师进行必要的培训设计、课堂组织技巧、培训效果评估等技能培训后，鼓励他们制订部门培训计划、编写培训教材等，让其在培训专员的协助下尝试独立开展培训活动，使其有一种成就感并获得管理者的体验，激发内部培训师参加内部培训工作的热情。

另一方面是实行分级制，即根据培训师的成长状况、培训时数、经验年限和培训效果等，在获得培训师资格的人员中划分等级，设置初级、中级、高级和资深级培训师并颁发资格证书，给予不同级别的培训补贴和加薪幅度，形成一种竞争意识，让内部培训师们在不影响本职工作的同时积极投入企业的内训。

3.发展激励

企业所有的员工都有个人发展的需求，而作为优秀员工的培训师，他们的个人发展期望和需求会更加强烈。企业要为优秀的内部培训师提供各种发展机会，提升他们的职业发展空间。例如，在各部门晋升职位时优先考虑培训师，将参加外部培训或进修的宝贵机会给予培训师，帮助培训师获取更多的专业知识和培训技能等。

二、TTT与PTT

TTT意为培训培训师。一般情况下，它是通用企业管理培训领域的职业培训师、企业内训师的职业技能和职业素质训练课程，有时特指在某个专业领域内的专业技能培训师的培训技能训练课程。

很多企业内部讲师都是企业各业务部门的精英和骨干，实战经验丰富，但就是不能很好地表达出来，导致上课时学员提不起兴趣，培训没有效果。所以提高内部讲师的讲课水平，培养一支优秀的企业内部讲师队伍已经成为企业培训的当务之急。

TTT培训目标一般是帮助参加内部培训师了解培训的体系、成人学习的理论及应用，学习如何有效实施培训、如何准备培训教材和使用培训器材，使内部培训师掌握基本的培训技巧，能够根据课程内容及培训目标有效把握课程设计、培训实施、反馈等环节。

TTT的升级版本是PTT（培训职业培训师）。升级后，主要有三个方面发生了改变：

1.受众范围。TTT主要是为企业自身服务，培训范围也只限于企业在职的内部人员；升级为PTT后，则可以为社会对象服务，可以给其他企业和社会学员做知识培训。举个例子，如果你想成为一名企业内训师，然后去参加相关的课程培训，那么给你讲课的老师就是一名职业培训师，如讲授TTT课程的刘子熙老师，自身就是一名职业培训师，他是在成为PTT认证培训师后，才开始讲授TTT课程。

2.成长速度。在努力程度相同的情况下，TTT的成长主要取决于企业领导的认可程度，PTT则取决于所有的企业客户和学员，TTT没有相关的课程推广人员和推广机构，PTT则有。二者相比，TTT的收入浮动较小，但成长速度慢，PTT的收入浮动较大，但成长速度快。

3.课程内容。由于TTT的关系属于所就职的企业，所进行的课程开发与培训内容都得受公司领导管理，而且课程主要是针对自己企业的状况而开发，所以有着很强的针对性和保密性，一般不允许随意向外泄露，严重的会被追究法律责任；而PTT则比较自由，所以相对而言，课程开发和培训内容就显得较为广阔，既可针对企业的培训需求开设专门的课程，又可针对某个行业和受众范围开设相关的课程，知识版权属于自身。

案例实操：TTT课程大纲

TTT课程内容一般会从培训师的角色定位、需求分析、效果评估、课程设计等方向进行规划。

表2-1 培训规划与安排

日程	模块	内容
第一天	一	培训师角色认知
	二	成人学习特点
	三	紧张成因及对策
第二天	四	台上呈现技巧
	五	语言艺术及开场结尾设计
第三天	六	授课、互动、控场技巧
	七	培训教具的准备与使用

表2-2 具体培训内容大纲

第 1 天	
课程模块	内容大纲
第一模块 培训师角色认知	1. “嘴巴”与您密切相关 2. 培训师成功密钥（投入、参与、体验、谦逊） 3. 学习型组织：企业如何看待培训 4. 思考：培训的目的 5. 培训在企业中的重要性 6. 本班学员水平评估 7. 分析：讲师的四种风格 8. 培训师能力模型 9. 培训师的角色 10. 培训师的收获 11. 培训师注意事项
第二模块 成人学习特点	1. 思考成人认知规律 2. 对比成人不同接收方式的记忆度差异 3. 分析艾宾浩斯记忆遗忘曲线 4. 区分成人与学生学习态度 5. 讨论成人学习的动机 6. 总结成人学习的特点 7. 成人培训的转换 8. 成人培训三阶段
第三模块 紧张成因及对策	**一、紧张成因** 1. 思考：你最恐惧什么（走上讲台） 2. 全场登台训练：40 秒课程期许 3. 正确认识紧张 4. 分析造成紧张的四个因素（学员、会场、内容、后果） **二、紧张对策** 1. 缓解紧张情绪 2. 肯定心理暗示法 3. 肌肉放松法 4. 乾坤大挪移 5. 巧妙掩饰法 6. 华伦达心态法 7. 超量准备法 8. 音乐舒缓法 9. 消除紧张万能方法

续表

第 2 天	
课程模块	内容大纲

第 2 天	
课程模块	内容大纲
第四模块 台上呈现技巧	**一、培训师职业形象设计** 1. 案例研讨 2. 培训师职业形象设计要求 **二、培训师态势语言概述** 1. 案例研讨 2. 态势语言概述 3. 视频与研讨：培训师亲和力 4. 微笑、面部表情及要求 **三、培训师上场、站位、站姿、走姿、退场解析** 1. 演练与分解：上场基本动作 2. 培训师站位要求 3. 全体起立：站姿检测及要求 4. 培训师走姿要求 5. 演练与分解：退场基本动作 **四、培训师手势运用** 1. 手势运用概述 2. 手势演练 3. 手势使用技巧（上区、中区、下区） 4. 练习：培训师常用 12 种手势 5. 练习：数据手势及指示手势 6. 手势禁忌 **五、培训师眼神运用** 1. 案例 2. 眼神交流优势 3. 学员互动：我的眼里只有你 4. 眼神魅力解密 5. 眼神交流禁忌
第五模块 语言艺术及开场结尾设计	**一、培训师语言艺术** 1. 演练与对照 2. 培训师语言艺术运用 3. 吐字、口头禅、语速、音量、重复、语调、重音 4. 培训师语言感染力技巧

续表

第 2 天	
课程模块	内容大纲
第五模块 语言艺术及开场结尾设计	**二、表达结构设计** 1. 游戏与思考 2. 表达固有结构设计 **三、开场、结尾设计** 1. 开场白意义 2. 常用开场白设计 3. 独创开场白设计 4. 开场白禁忌 5. 结尾意义 6. 常用结尾设计 7. 独创结尾设计 8. 结尾禁忌 9. 即兴表达技巧
第 3 天	
课程模块	内容大纲
第六模块 授课、互动、控场技巧	**一、授课技巧** 1. 展示 2. 授课三要素：理论、内容、氛围 3. 理性语言 4. 感性语言 5. 讨论：几种授课方法对比分析 6. 加深学员记忆的四个原则 7. 告别授课“枯燥” **二、互动技巧** 1. 游戏：培训中的局内人和局外人 2. 互动三大原则：主题、学员、掌控 3. 常用互动方法 4. 现场互动技巧 5. 课堂提问技巧

续表

第 3 天	
课程模块	内容大纲
第六模块 授课、互动、控场技巧	三、控场技巧 1. 精彩点评技巧 2. 四大类学员应对技巧： 沉默寡言型分析与现场演练 口若悬河型分析与现场演练 窃窃私语型分析与现场演练 故唱反调型分析与现场演练 3. 时间失控，怎么办? 4. 学员睡觉，怎么办? 5. 遭遇高手，怎么办? 6. 突然忘词，怎么办? 7. 内容讲错，怎么办? 8. 学员问题不会，怎么办?
第七模块 培训教具的准备与使用	1. 话筒准备及应用 2. 白板准备及应用 3. 其他教具的准备及应用 4. 培训茶点准备要点 5. 不同类型会场的优缺点及应用

案例实操：JH企业内部讲师体系

一 、目的

为打造最优秀的企业员工团队 ，增强公司核心竞争力 ，适应公司对各类人才的需求 ，提高全员整体素质与工作能力 ，改善工作方法 ，提高工作效率 ，特建立公司内部培训讲师管理体系。建立公司内部培训讲师团队具有以下两个层面的意义。

1.对公司的意义

建立内部培训资源 ，节约培训费用 ，培养后备干部 ，避免人才短期内流失 ，提高企业培训文化课程研发质量。 2.对内部讲师的意义

提升表达能力，更多的培训学习的机会，找到解决问题的途径，提升自己综合能力，掌握一定的技能。

二、讲师团队的构成

讲师来源：一是各部门管理人员；二是各部门业务精英。

团队结构：储备讲师→初级讲师→中级讲师→高级讲师→特级讲师。

三、讲师选拔

培训部负责组织评审团，负责讲师选拔。评审团建议由培训部牵头组建，由后勤代表、店长代表以及公司高层领导组成，设置组长和副组长。

1.选拔条件

（1）入职一年以上，认同公司企业文化，工作表现优异。

（2）在本岗位任职半年以上，具有丰富的理论知识和实际工作经验。

（3）乐观开朗，乐于分享自己的知识和经验；具备较强的语言表达和文字组织能力，熟练使用办公软件。

（4）大专及以上学历，专业技能非常突出者可适当放宽要求。

2.选拔流程

（1）申请：填写《内部培训讲师评定资格申请表》至人力资源部。

（2）初审：人力资源部审核申请人学历、入职时间、岗位等基本信息。

（3）试讲：申请人按要求准备课件并进行试讲。

（4）复审：培训部对申请人的各项能力进行评估。

（5）入选 ：复审通过的申请人入选讲师团队 ，成为储备讲师。

公司主管及以上管理人员可直接进入讲师团队 ，无须进行选拔 ，讲师级别根据职级确定。

管理人员职级与讲师级别对照表如下表2-3 ：

表2-3 管理人员职级与讲师级别对照表

岗位职级	对应讲师级别	备　注
主管级	初级讲师	任职 6 个月以上
部门经理级	中级讲师	任职 6 个月以上
副总经理级	高级讲师	任职 3 个月以上
总经理级	特级讲师	任职 3 个月以上

3.内部讲师职责

（1）承担本岗位相关业务知识 、技能教学授课任务。

（2）总结本岗位及相关业务领域的管理 、操作经验 ，优化课件 ，编写教材。

（3）学习外部培训课程 ，并引入公司。

（4）跟踪培训效果并不断提高自身综合素质。

四 、考核与晋升

1.考核

（1）内部讲师主要从培训课时 、效果评估 、培训考核 ，课件开发创新四方面进行考核 ，总分100 ，分布如下表2-4 ：

表2-4 四方面考核分布表

考核项目	培训课时	效果评估	培训考核	课件开发创新
所占比重	20%	40%	30%	10%

（2）一个月为一个考核周期 ，当月授课津贴与考核成绩挂钩 ，

即当月应发授课津贴＝授课时数×对应级别课酬×考核系数，各考核成绩对应系数如下表2-5：

表2-5 考核成绩对应系数

考核成绩	成绩≤60	60＜成绩≤70	70＜成绩≤80	80＜成绩≤90	成绩>90
对应系数	0.5	0.7	0.8	0.9	1.0

（3）考核成绩低于60分者表示考核不达标。连续两个周期考核不达标者下调讲师级别一级；连续三个周期考核不达标者下调讲师级别一级，并暂停授课，对课程进行整改后，由评审团进行审核，审核通过后方可继续授课。

（4）连续三个周期考核成绩达80分以上者，讲师级别上调一级。

2.晋升

内部讲师级别评选标准如下表2-6：

表2-6 内部讲师级别评选标准

要求＼级别	初级讲师	中级讲师	高级讲师	特级讲师
授课时数	20 小时以上	40 小时以上	60 小时以上	80 小时以上
考核成绩	均分 70 分以上	均分 80 分以上	均分 85 分以上	均分 90 分以上
其他要求	1. 深入了解本岗位相关业务知识与技能，有一定的实际操作经验	1. 深入了解本部门相关业务知识与技能，具有一定的实际操作经验	1. 深入了解公司所有部门的业务知识与技能，具备一定的管理经验	1. 深入了解公司各部门业务知识及技能，具备丰富的管理经验
	2. 能熟练讲授至少两门业务类课程	2. 能熟练讲授三门及以上业务类课程	2. 能熟练讲授三四门及以上业务类课程，一门综合类课程	2. 能熟练讲授五门及以上业务类课程，两门以上综合类课程
	3. 担任讲师以来至少开发一门新课程，并通过评审团审核	3. 担任讲师以来至少开发两门新课程，并通过评审团审核	3. 担任讲师以来至少开发三门新课程，其中综合类课程至少一门，并通过评审团审核	3. 担任讲师以来至少开发五门新课程，其中综合类课程两门，并通过评审团审核

五 、课酬与激励

1.课酬发放标准

如下表2-7 ：

表2-7 课酬发放标准表

讲师级别	工作时间（元 / 时）	非工作时间（元 / 时）
初级讲师	50	100
中级讲师	80	120
高级讲师	100	140
特级讲师	150	200

2.课酬发放原则

（1）储备讲师授课不发放课酬。

（2）培训部讲师在工作时间内做新员工培训不发放课酬（属工作职责）。

（3）讲师在工作时间内为本部门同事授课不发放课酬（属部门内部培训）。

3.内部讲师激励政策

（1）同等条件下，内部讲师优先获得外部培训、拓展等学习交流机会。

（2）年度评选优秀讲师，可获得一定数量的物质及精神奖励。

（3）同等条件下，内部讲师优先获得薪酬及职级晋升机会。

第四节 企业大学的建构

企业大学的培训形式是发展比较完善和成熟的企业培训机构形式。企业大学的产生很大原因是原有的企业的培训形式不能满足企业人力培训等方面的需求。

企业大学之所以存在，是因为传统的大学教育体系无法满足企业在实务上的需求。企业目的是量身打造自身所需的人才，而不是传统大学中培养的通用型人才，所以，企业大学的基本使命是为企业培养合适的人才。同时，很多企业大学已经转型，远远超过培训人才本身，被赋予更多的内涵。它可以是高层管理人员和员工沟通的最佳空间，也可以是弘扬企业文化的最佳平台，还可以延伸到供应商或客户，成为整合战略性资源的核心力量。应如何结合自身实际建立企业大学便成为企业的一个核心问题。

1.构建学习生态，延展企业文化

建立企业大学首先要改变企业传统的学习习惯和学习环境，导入学习型组织理论，打造组织学习生态，改善企业员工对于企业培训既

有的心智模式，统一企业员工的认识。不同企业拥有不同的企业文化。对于启动企业大学项目的企业来说，它应该在其企业文化中补充企业全员的学习能力。学习是一种习惯，而学习能力是持续学习的根本，是企业发展的潜在动力，但不只是管理层才需要提升工作技能，企业越来越意识到提高生产力应该基于每一名员工，企业的学习对象应该由特定群体转向全体员工。同时，致力于提高专业技能的培训已经远远不够，企业应该将培训的焦点从提高个体员工工作技能转向培养全体员工的学习能力。此时，工作和学习从本质上说是一回事，企业大学使传统组织中忙碌的工人转变为忙碌的学习者。在培养全员学习能力的过程中，企业应注意使之与企业的经营目标直接相连，以便切实改进员工的工作绩效，获得全员的认可，并使持续学习的员工转化为自主的行为。

企业在改进企业文化以建立企业大学时，还应意识到对员工进行企业文化和企业价值观的培训恰恰是企业大学的核心课程。企业大学须向企业所有层次的员工反复传播企业文化、价值观和愿景。此外，每一所成功的企业大学，都描绘了清晰的未来景象，这个愿景相对容易沟通，并能够给所有的利益相关者留下深刻的印象。愿景陈述应该是鼓舞人心、令人难忘、可信和简明的，而且应该不断调整、不断发展。

2.建立组织机构和职位配置

在构筑企业文化、统一基本认识的基础上，开始建设企业大学的组织机构。一般而言，典型的企业大学组织由五个部分构成，即市场开发、产品设计、销售发行、财务和运营，企业大学通常以这五个部分为基础展开架构，各功能板块实行各自的职能，同时又集中在一起工作。而传统的培训中心在组织架构上则仅以产品为基础，以产品为基础建立培训中心的组织模式，其最大优点是形式简便且易于管理，但缺点较多，如冗余责任带来的费用、企业组织上下难以共享培训资源、培训中心与企业的整个组织缺乏一致性等。

如果能够意识到企业大学实际上就是一个企业，其组织架构也应该像健全的企业一样以各功能部分为基础建立，那么很快就会看到它

的收益。在建立企业大学时，企业应该改变原有培训中心的内部组织架构，使其以市场开发、产品设计、销售发行、财务和运营这五大核心部分为基础建立完整的组织架构，并保证各功能板块各司其职、良好运作。在这样的企业大学中，人们将明确各自的角色和职责，他们将原有培训中心的通才变为专家，更致力于自己角色下的本职工作。

在企业的整体组织架构中，培训中心一般被安排在人力资源部下，向人力资源部汇报工作。活动范围大的企业大学可以改变这一点，同企业的各职能部门并列，直接向企业的最高层汇报工作。当然，不同的企业可以依据自身情况来决定企业大学的执行系统。扁平化、柔性的组织更适合建立企业大学，并且使其直接与组织的不同职能部门进行有效的协调。

在企业大学基本成形后，很多人认为需要把所有的培训都安排在企业大学这个平台上。对这个问题的争论也一直持续，而实际情况是一些培训项目因为关注费用和效率而被集中，而另一些贴近消费者的项目则被逐渐分散。在员工学习的战略职能上应该集中培训，也就是放入企业大学中，如全面学习理念的发展、管理，制定和发展核心课程，登记、管理、测定、营销和远程学习的相关方针和程序等；而有关具体培训的责任则适于分散到当地或者工作过程中即时完成。

组织架构的改变决定了企业大学的职位设置不同于培训中心，同时企业大学对职位要求也不同于培训中心。企业要为企业大学配置合适的人才，首先要建构职位体系，细致描述每个职位的职能和工作要求，再以此来甄选最适合的人才。

另外，对企业大学的培训师资，也必须知道他们不再等同于培训中心的原有师资。培训中心在聘用师资时，多寻求于外部，高薪聘请知名的大学教授或培训顾问，但这样做对企业经营的改进效果并不明显。企业大学在寻求教学师资时，应该将目光从外部转向企业内部，让具有实际经验的高层管理者或者专家担任企业大学的培训师资。企业的管理者和专家具有实际的工作经验，对企业战略有较深层次的理解，在开展培训时更有的放矢，能够始终保持与组织战略的联系。在进行企业文化与价值观的培训中，内部培训师的优势更加明显。而

且，从财务方面看，用自己的管理人员做兼职师资更具优势。当然，外部师资也不能完全摒弃掉，在条件允许的情况下，企业大学应建立内部高层管理者、大学教授和培训公司顾问联合组成的培训师资联盟。

3.建立产品和服务

一旦明确企业大学的组织结构和人员，接下来的任务就是确定企业大学所提供的产品和服务，这是建立企业大学的核心内容。

（1）建立全方位的课程体系

基于企业大学在企业战略运作中的职责，以及服务对象在横向和纵向的深化，企业大学必须调整原有培训中心的培训课程体系，建立能够满足企业发展需要的全方位的课程体系。归纳起来，这一课程体系主要包括以下几个部分。

a.通用课程

通用课程指基本适用于所有企业的商科及技能类课程。这类课程对于企业全员基本素质的提高和知识结构的全面发展有着重要的作用，包括人力资源管理、生产管理、财务管理、营销管理、营销技能、普通法律知识、商务礼仪等。

b.专业课程

专业课程指适合于特定行业的专业课程。由于从事的行业不同，企业需要的课程体系也有很大的区别，行业专业课程对于洞察行业先机、提升企业行业竞争力有着重要的作用。因此，专业课程是从事特定行业的企业重要的学习内容，如金融行业、石油行业、煤炭行业、钢铁行业的专业课程等。

c.定制课程

定制课程是根据企业内部资料和实际需求委托专业公司或企业自主选题、设计、开发的个性化课程。对企业来说，定制课程是对企业要害问题的学习解决方案或是将企业自身积累的宝贵知识进行固化，

因此，定制课程对企业的商业价值极高。定制课程的内容包括管理知识技能的培训、新员工培训、技术知识培训、新产品推介、营销队伍培训、各渠道和客户培训、新系统或商业过程培训等。企业可以自主制作相关课程，通过针对一些企业急需推广的知识和技能进行课件制作，可迅速在企业的特定部门、特定人员中进行普及教育，而它在内容上是专属的，是企业无形资产积累的重要方式之一，同时对于企业来说具有极高的商业价值。

d.线上平台

很多企业大学为了实现线上学习交流，追求更广阔的服务合作伙伴及用户，面向互联网产业链，纷纷建立了自己的线上平台。这也是学习生态的关键一步，也是最难的一步。很多企业认为企业大学的线上平台将线下的流量导入进来就万事大吉了，其实线上平台最难的还是在于运营。

e.辅助资料

辅助资料指企业员工学习过程中的辅助工具和类比资料等。通过辅助资料的积累可以深化企业员工对学习内容的理解，提高员工的学习效率。同时，辅助资料库的建立也是企业知识体系是否完整的一个重要标志，它包括企业图书馆、企业案例库、行业数据库、行业法规库等。

（2）培训内容的层次

从企业管理层次考虑，企业大学培训内容的层次安排应包含以下内容。

a.高层管理技能培训

高层管理技能培训包括领导艺术培训，高级管理学历课程（MBA），如何指导下属和在不同部门就职，如何完成特殊委派，如何转变管理方式制定战略决策等。

b.中层管理技能培训

中层管理技能培训包括决策计划技能，领导艺术，与其他经理交流的技能，如何进行时间管理、项目管理，如何辅导雇员制定工作目标和完成工作计划等的培训。

c.职业技能培训

职业技能培训包括人际交流技能、计算机操作技能、其他的相关专业知识以及各种基本技能的培训。

d.技术培训

技术培训包括计算机操作、生产工艺、使用特殊系统和设备、执行有关政策和规程等方面的培训。

e.新员工上岗培训

新员工上岗培训的目的是确保新员工有一个良好的开端，能迅速与组织融为一体，其内容包括具体工作场所的基本介绍、公司企业文化介绍以及组织制度等。

f.组织发展培训

组织发展培训指的是有关组织变动管理的培训，如建立学习型组织、全面质量管理计划、顾客服务和团队建设等方面的培训。

g.员工个人及家庭教育

员工个人及家庭教育指的是有关员工及其家庭成员学历水平提高、学习能力提高、取得职业资格等方面的教育培训，包括升学考试、出国留学、辅导课程和资料。

4.建立运营体系和评估体系

企业大学应以市场开发、产品设计、销售发行、财务和运营这五个核心部分为基础建立完整的运作体系，需要强调企业大学作为独立实体，在运作中与企业内部和外部的联系。企业大学的市场同时存在于企业内部和外部，市场开发的首要任务是明确客户的具体需求，结

合当前的企业战略以及企业文化的分析，设计企业大学的课程体系，并确定培训计划。和培训中心相比，企业大学更需要强调培训与企业战略和企业文化的一致性。

针对既定的课程体系设计，产品设计部门开始进行培训产品的开发或者采购，产出具体课程及其价格。接下来，销售发行部门把具体课程及计划推广到相应的培训对象，以期得到和市场分析相符合的参加确认。

在财务方面，企业大学主张独立核算。在培训对象接受并确认参加培训之后，需要有相应的付款流程以实现企业大学应收账款。

建立好企业大学的运作体系，就要有一个良好的评估系统。企业大学最看重的是与企业长远的组织战略相连，并通过持续提高员工的学习能力对之产生最终的影响。所以，企业大学在评估学习与培训效果时，必须采用能表明企业大学对企业业务经营产生影响的直接指标，通常这些指标是围绕着企业战略与各职能部门沟通协调确定的。

企业大学应该评估培训的最终产出，而不是培训的投入。传统培训的结果通常以每名员工每年接受的培训时数、接受培训的员工数以及培训投资占收入的比重来衡量。但企业大学必须衡量培训投资对推动企业发展的真正价值，如确立一些指标，用它们来衡量企业大学对企业人力资本、对企业内部和外部客户，以及最终对实现企业经营目标和战略产生的影响。

当然，不同价值和运作范围的企业大学的衡量指标并不能高度定制化，但在研究中发现以下七项指标在优秀的企业大学中经常被使用，它们是：受训者满意度；产品/服务质量；运行费用；企业文化评估；年收入额；净利润；员工满意度。

5.硬件建设

企业大学的硬件建设除包括土地、楼宇场地等基础设施外，智能硬件和新技术材料的应用也是一个挑战。

案例实操：GK企业大学建设方案

一、建立GK企业大学的目的

构筑和完善培训管理体系，规范培训管理活动，强化培训教学质量管理，把培训作为管理驱动工具，持续打造学习型组织，提高每一位员工的技能。

二、GK企业大学的职能

1.培训和提升内部管理和技术人才；

2.培训供应商及外协商，使之符合公司需要；

3.为各职能部门提供咨询服务，提供建议解决方案；

4.展开校企管理和技能培训合作，为GK企业提供后备人才；

5.开展学术交流，为GK企业提供先进的管理理念和管理经验；

6.塑造GK企业品牌形象，塑造和推广GK企业文化。

三、培训原则、培训方针和培训目标

为确保所有影响产品质量的每项工作的能力需求因素被识别，使本组织的培训活动具有明确的行动方向，特制定了培训原则和培训方针，以作为整体培训需求的总要求。

培训原则：公司对员工的培训遵循系统性原则、制度化原则、主动性原则、多样化原则和效益性原则。

培训方针：以GK企业文化为基础，以任职资格为中心，以提高员工实际岗位技能为重点，以市场最终效果为目标，建立实用化高精尖人才培养的机制，使每一位员工均成为战略业务单元。

培训目标：

1.建立内部培训教材库和内部培训案例库，为后续培训工作提供充足的资源；

2.培养高级、中级、初级及新入职员工，保证所有人员全部合格上岗；

3.重点推进一线班组长的管理技能培训和一线员工的技能培训，为保证产品质量提供人力资源；

4.每年进行岗位资格认定，所有的岗位在两年内全部认定一遍。

四、**2017**年下半年及**2018**年**GK**企业大学目标

1. 2017年11月底建立起完整的培训体系；

2. 2017年年底完成ISO10015培训体系认证筹备工作；

3. 2017年12月底前GK企业大学软硬件设施、场所投入使用；

4. 2017年12月底前基层岗位全部完成技能认证；

5.外聘专职培训讲师6名；

6.技能培训有效性100%；

7.新入职人员培训合格率100%；

8.年度脱产培训课时，管理人员≥60小时，一线员工≥20小时。

五、培训对象

适用于GK企业所有员工、GK企业供应商、GK企业合作方。

六、培训组织框架

为加强培训管理，确定如何实施三级培训管理机制，GK企业大学课程体系主任担任整个集团培训体系的整体跟进责任人。

表2-8 培训组织框架

组织框架	层级	具体描述	责任人
一级管理	集团级	GK 企业大学安排的计划内培训	GK 企业大学课程体系计划主任
二级管理	公司级	分公司人力资源部门安排的计划内培训	分公司人力资源负责人
三级管理	部门级	分公司各职能部门安排的培训	部门负责人

七、培训内容框架

良好绩效的产生需要三个条件——知识、技能、态度，所以培训内容围绕这三个专题开展，以达成良好的绩效。

表2-9 培训内容框架

序号	内容框架模块	培训对象	概　　要
1	管理知识模块	高中基不同层别管理者	提高管理者的素质
2	储备干部建设模块	储备干部	基于解决公司现实及未来发展需要的管理类人才
3	岗位技能模块	各岗位	不断提升岗位专业技能
4	新员工培训模块（含入职培训和岗前培训）	新入职员工	入职培训：由 GK 企业大学或分公司人资部门进行通用知识培训。岗前培训：通过导师制度对新员工进行系统针对性的业务知识和技能培训

续表

序号	内容框架模块	培训对象	概　　要
5	分公司文化及制度流程模块	全体员工	为推行新的或改良的分公司文化、管理体系、实行新的管理方法、行为规范。内容包括如下：分公司文化内容、员工行为习惯、员工行为规范、行为准则、管理制度流程等
6	等级资格认证模块	基层员工	员工持证上岗，公司创造条件使他们的知识不断更新
7	选修进修模块	全体员工	定期展开选修进修课程，员工自主报名选修

八、培训对象框架

表2-10 培训对象框架

序号	对象框架	培训对象	培训职位	重点加强培训内容
1	一阶培训	高层管理	经理、总监级以上职位	战略类、领导力与管理、目标管理
2	二阶培训	中层管理	主管级职位	领导力与管理、目标管理、沟通技能
3	三阶培训	基层管理	班组长、文职人员	等级资格认证培训、8S
4	四阶培训	基层员工	一线员工	等级资格认证培训、管理制度、安全
5	五阶培训	对外培训	外部供应商、外协商	工作标准 SOP/ 检验标准 SIP/ 供应商考核标准

九 、培训方式框架

表2-11 培训方式框架

序号	内容框架模块	培训对象	作　　用
1	新员工导师制	新员工	引导新员工快速上岗，减少员工流失，每一位新员工均指定一名导师。导师有义务指导新员工融入新工作，带领新员工在短期内全面熟悉公司文化、规章制度及工作职责
2	轮岗制	基层关键岗位	培养多能员工，满足公司生产需要

续表

序号	内容框架模块	培训对象	作　　用
3	训练营 / 动力营	班组长以上	针对某一课题，展开全面系统及体验式培训
4	户外拓展	班组长以上	利用户外拓展活动，达到文化或某一方面的提升
5	在线培训	间接人员	在 E-learning 平台上的学习和评估
6	现场讲授	全体员工	讲师面对学员直接讲授知识、技术等
7	论坛 / 交流会	主管以上	组织经验交流活动，吸引管理和技术经验
8	参观活动	主管以上	参观工厂或某一场所，获得第一时间的教育和经验

十 、GK企业大学培训设施筹建及管理

表2-12 培训设施筹建地址及设施

序号	设施	数量	标准说明	用途
1	大学办公室	1	容纳 20 人同时办公	大学专职讲师及管理人员办公用
2	大学会议室	1	容纳 50 人同时开会	沟通会议用，可以兼做小型培训室用
3	大学电教室	1	配置电脑，可容纳 100 人同时使用	用于培训考核评估及学习用
4	大学大型培训室	1	可以容纳 500 人同时接受培训	培训专用培训室
5	大学档案室	1	配备档案柜	用于存储培训资料、培训考核记录、师资及培训档案等
6	大学图书馆	1	藏书目标 1 万册，主要是管理和技能图书	大学学习人员可借阅图书提升自己

十一 、筹建大学相关设施预算

大学项目通过后 ，预算详细费用 ，并招标供应商。 十二 、内部讲师选拔评估 、资格认定及培养

1.等级设置

GK企业大学讲师等级按荣誉讲师 、一级讲师 、二级讲师 、三级讲师四个等级来设置 ，讲师类型按课程类型来划分 ，每一级可划分为态度 、知识 、技能 、分公司文化 、其他五个类别。

讲师来源 ：

（1）集团高层管理者中聘请或从分公司顾问专家中聘请。

（2）从分公司培训管理工作者中选拔。

（3）从有工作经验的优秀技术人员中选拔。

（4）从推荐或自荐人员中选拔。

2.评估条件

以下是各级讲师评估条件 ：

（1）荣誉讲师 ：不进行考核和晋级 ，直接由企业大学发聘书聘任。

（2）一级讲师 ：本科以上学历 ，有五年以上授课经验。特别是分公司培训经验。能熟练讲授三门以上中层管理者课程。对GK企业分公司文化及分公司目标有深刻认识和理解。精通与申请类别相关课程的专业知识和技能。授课技巧娴熟 ，有很强的语言表达能力。

（3）二级讲师 ：本科学历 ，有三年以上授课经验及分公司培训经验。能熟练讲授两门以上基层管理者课程。对GK企业分公司文化和分公司目标有一定的认识和理解。掌握与申请类别相关课程的专业知识和技能。掌握一定的授课技巧 ，语言表达能力强。

（4）三级讲师 ：大专以上学历。有两年以上授课经验及分公司培训经验。能熟练讲授一门基层管理者课程。对GK企业分公司文化和分公司目标有一定的认识和理解。了解与申请类别相关课程的专业知识和技能。接受能力强 ，有可塑性 ，语言表达能力强。

3.评估办法及等级确认

讲师评估由专门的评估小组来承担部分评估工作 ，小组成员由集团有关领 导 、主导分公司培训管理者 、企业管理大学有关人员组成。

评估依据和方法 ：

（1）根据有关报名资料进行第一次筛选。报名资料要求填写个人简历等反映个人情况的资料。筛选的依据是个人的简历 、学历 、工作经历以及工作经验是否适合做讲师工作 ，讲师申请级别由报名者自己填报《讲师申请表》（表2-13）。

表2-13 讲师申请表

姓名		工作单位		职务		部门		学历	
毕业学校				专业			申请级别		
工作经历									
教学经历									

（2）评估小组对候选人进行面试 ，进行第二次筛选。面试按申报等级不同分别进行 ，不同等级测试内容不同。面试主要通过提问、笔试等形式测试候选人的知识结构 、综合素质等。

（3）试讲 ，对候选人进行第三次筛选。面试通过的候选人参加培训后 ，由企业大学安排试讲 ，试讲内容由大学确定 ，主要测试授课技巧 ，对课程精髓的掌握和理解 ，对课堂气氛的控制和应变能力。试讲结果分优秀 、良好 、合格 、不合格四个等次 ，对试讲不合格者允许参加复讲 ，复讲不合格者淘汰。

4.考核办法

企业大学聘任的讲师 ，除荣誉讲师外 ，每年度进行一次考核并对其等级进行重新评估。考核分企业大学考核和学员考核两种。

（1）企业大学考核

a.每年年底由大学组织评审小组成员组成考核小组 ，对所聘讲师进行考 核 ，考核内容包括 ：教学质量 、教学效果 、工作态度 、知识提升程度 、授课的技巧 、核心课程内容的熟练程度和课程的实用性等。

b.考核形式可采用组织听课及根据平时授课跟踪记录等。大学组织的培训 ，由大学负责培训跟踪并记录；下属分公司聘请注册讲师到分公司讲授的课程 ，由下属分公司培训管理者负责跟踪并记录。跟踪结果汇总后报人力资源部备案存档。

c.综合评审小组成员的打分情况，得出评审结果，分为优秀、良好、合格、不合格四个等级。

（2）学员考核

a.讲师每次授课结束后，都由学员对讲师的授课内容、授课效果等进行评估，评估结果由聘请讲师授课的分公司培训管理者进行分析，并将分析结果报企业大学存档备案。

b.年终将学员的评估进行汇总，得出学员对讲师的评估结果，分为优秀、良好、合格、不合格四个等级。

将企业大学和学员的评估结果进行汇总，最终得出讲师的评审结果。

5.晋级办法

讲师晋升制度是提高教学质量、促进大学发展的一种必要的手段，也是提高讲师素质的一种方法。晋升是建立在考核基础上的，根据考核结果决定讲师的晋升与淘汰。讲师晋级每年度进行一次。

晋级方法：

（1）由考核结果获得优秀的讲师提出晋级申请。

（2）由大学组织的考核小组对其进行再次考核。

（3）再次考核的内容包括：测试知识结构、综合素质的晋级考试，每年授课时数是否饱满、有无参与新课程的开发工作或独立完成新课程的开发。

（4）终审考核结果优秀的可晋升为高一级讲师。

晋级条件：

（1）每年度讲课时数不低于30课时。

（2）每次授课学员评价均为优秀。

（3）需由考核小组半数以上通过。

淘汰 ：

考核结果为不合格的或连续一年未授课者将被淘汰。

降级 ：

经考核不符合本级别讲师要求 ，但仍能胜任下一级别讲师要求的可降级使用。

6.管理办法

讲师调配方法 ：

（1）由分公司提出授课支援申请。

（2）由大学教务制订课程支援计划 ，并于每季度向分公司公布培训支援计划。

（3）由大学教务根据课程支援内容确定授课讲师。并通知申请的分公司。

（4）由大学教务协调讲师的授课时间。

讲师课酬支付 ：

（1）课酬领取人仅限于大学注册讲师。

（2）由提出授课申请的分公司支付讲师课酬。

（3）课酬支付标准按等级来制定。

（4）如需到外地进行培训 ，则由分公司根据出差的实际天数为讲师发放差旅补助 ，标准为50元/天。

（5）培训期间往来路费 、车辆接送由分公司负责支付和安排。

十三 、课程研发管理及审核

1.课程来源

以内部开发为主，以外部引入为辅。

外部引入：

（1）考察内容包括课程的内容、质量、讲师资格是否与我们的培训需求、培训目标、培训方向相符。培训的费用是否合适。

（2）提交最少三个公司的方案、评价，以待小组讨论确认。

内部开发：

（1）大学根据培训需求组织开发，或由讲师自行开发。

（2）自行开发课程，需事先提交教材开发提纲，由大学审核，审核通过后，在规定的时间内完成。主要审核内容为：课程开发是否符合大学课程体系；是否符合分公司培训需求；内容同以往开发课程有无重复等。

2.奖励办法：

（1）对积极主动开发符合分公司培训需求的课程的，实行奖励制度，每开发一门课程，奖励金额视开发课程的内容、实用性和受训人员级别来定。

（2）每开发一门适合中、高层管理者使用的教材，推广有5次以上，且均评价为“优”以上的教材奖励金额为1000元。

（3）每开发一门适合基层管理者使用的教材的，推广有5次以上，且均评价为“优”以上的教材奖励金额为500元。

3.课程审核标准

对外部引入和内部开发课程的审核，由大学组织实施该项工作。

初审：

（1）是否符合公司需求。

（2）课程的目的性是否明确。

（3）该课程的可实施性。包括两个方面 ：一是实际操作性；二是课程设计的完整性。

复审 ：

（1）课程架构（教材 、投影 、活动实施指南）是否合理。

（2）内容的难易程度。

（3）文字 、语言的流畅性 、逻辑性和条理性。

（4）课程内容的完善程度。

4.试讲评估

针对二审通过的课程 ，由课程引入者和课程开发者就课程内容或其中部分 内容进行试讲。

试讲的评估者为各分公司培训负责人。

评估过程 ：

（1）试讲者在试讲前一周 ，将试讲的内容用电子文档的形式交大学教学计划部。

（2）评估人员根据评估表所列项目 ，对试讲课程进行评估。

（3）大学根据评估结果汇总后决定该课程是否采用。评估未通过课程 ，重新进行修订。

十四 、大学课程实施流程

1.制订实施方案

培训的实施要根据所制订的培训实施方案进行。

2.发放通知

根据培训方案中的内容向集团及各分公司发放培训通知。通知内容包括培训内容、讲师介绍、培训对象、培训目的、时间、地点、费用、报名方式、联系人等。

3.报名

填写《培训申请表》。

4.资格审查

大学对报名的学员的培训资格进行审查，审查通过的在申请表上签字同意，并将结果通知其所在单位。

5.确认学员名单

通过资格审查，确认学员名单。

6.交费

通知学员所在单位交纳培训费用。这里所交的培训费用是指在培训实施过程中所产生的各种费用，包括：课程引入费、教材费、讲师差旅费、接待费、场地租用费、培训过程中的各种杂费。这些费用按参加人数进行分摊。付款方式是由学员所在单位以转账的形式，将费用转到集团财务部，并于培训前三天将付款凭据的复印件交到大学。

7.发放学员证

8.培训前确认

为了保证培训的顺利实施，在培训前三天检查《培训用品及有关事项准备审核表》中的内容，看是否有遗漏事项。

9.培训资料的准备

在上课前，与讲师联系是否有资料需要复印发放给学员，如有安排人员进行复印和装订，并按照讲师的要求，按时分发给学员。

10.借支培训费用

根据培训经费预算，有部分费用将在培训过程中使用，大学财务部门对这部分费用进行预算，并根据预算金额，向集团财务申请使用。

11.实施培训

按照培训计划实施培训。

十五、课程运行体系

在课程体系的建立上采用分级模块化设置原则。根据培训对象的三个层次，将课程分为高、中、基三层分别相对高层管理者、中层管理者和基层管理者，从专业课程（分为生产、销售、人力资源、研发、财务五个专业）和通用课程两个方面来设计课程模块，形成模块化课程设置。课程体系要在公司的发展目标及培训需求调查和分析的基础上建立。

1.教材开发

教材开发采用对外引课程内容调整为主，内部自行开发为辅的原则。根据教务管理室制定的课程体系，有一部分课程是需要大学自行组织讲师实施的，对于这一部分课程的教材可以采取两种方式：一种方式是对外部咨询机构或培训机构的课程在培训后，将课程核心内容进行合理修订，并调整成GK适用的教材，然后在集团内部兼职讲师中选择合适的人选进行传授并由其进行分公司内部推广。另一种方式是由大学组织人员结合GK实际经营状况，进行针对性强的课程开发。

2.讲师体系

在讲师体系的设立上采用外聘为主内兼为辅的原则。大学的大部分课程是 以外部引进为主，所以与之相应的师资也以外聘为主。通过对外界培训信息的考查和分析，在著名咨询顾问公司、有名的高校、其他成功分公司中选择合适的课程和具有权威性的讲师。大学的

部分课程将由集团内部讲师来讲授，集团内部的讲师来源于集团高层管理者、集团及各分公司培训管理者、有丰富实践经验的专业技术人员和集团内部招聘的合适人选。集团内部讲师认证分三种形式进行：一是由大学邀请集团高层管理者担任的高级讲师，二是由培训管理者及专业人员经考查培训后聘请的讲师，三是在集团内部公开招聘并培养的讲师。对于后两种形式的讲师，根据他们的知识水平、工作经验、教学对象的不同层次，分成高、中、基三个级别。

3.学员管理体系

学员管理采取分级培训，成效追踪的管理。结合课程体系，在组织实施培训的过程中，严格遵照层次化进行培训，并在培训过后，对每一个参加培训的学员建立学籍档案，通过学籍档案反映学员的培训记录。大学将依据记录不定期对学员的培训成效进行追踪调查。学员档案还将与集团经理人力资源管理库对接，动态地反映出经理人员的培训信息。

十六、外部运行机制

大学外部运行机制主要指大学与集团内其他机构或部门之间联系的运行机制。本机制本着集团培训资源的共享为目的，根据工作内容可分为以下几个方面：培训咨讯管理、培训项目审批、培训实施通报、提供培训资源、提供晋职依据。

1.培训咨讯管理

大学收到的培训信息中需要以集团的名义派人参加的或以集团的名义组织参加的，由大学向集团及各分公司公布信息并组织有关管理人员报名参加。

2.培训项目审批

集团总部或下属各分公司需要以集团名义举办的培训项目都必须报送大学审批，由大学主要负责人签字同意后，方可实施。

3.培训实施通报

集团总部或下属分公司以本部门或本单位的名义举办的管理人员培训项 目 ，应该在实施前两周向大学通报 ，以便大学安排相关人员旁听。

4.提供培训资源

集团总部或下属分公司根据自己的需要 ，可以向大学申请培训资源 ，范围包括师资 、场地 、培训设施 、课程等。具体的申请办法可参照各种资源的申请流程进行。

5.提供晋职依据

大学为每一个参加培训的学员建立培训档案 ，每个档案将详细记录学员的培训情况。公司在提升或选拔某名学员时 ，将调用档案中的数据作为一方面的依据。

十七 、经费

1.经费来源

大学作为一个组织机构应该具有一定的运作经费 ，根据经费的使用类型将经费的来源分为两种 ：

（1）下属分公司。负责培训过程中的直接费用。直接费用是指在引进课程或实施课程中所产生的费用 ，包括课程费 、讲师差旅费 、接待费 、场地租用费 、实施过程中的其他杂费等为实施培训所产生的间接费用。由参加培训的人员所在单位按人头分摊。

（2）集团总部。负责培训过程中所产生的间接费用。间接费用是指保证大学正常运行的管理费 、课程的调研考查费 、教材引进或开发费等为实施培训产生的间接费用。

2.经费的申请和使用

大学根据年度培训计划对大学所需的经费进行预算 ，并将预算的计划报集团人力资源部总监 、大学校长 、集团财务副总裁 、总裁审批 ，在预算中要注明直接费用和间接费用。计划审批通过后 ，按预

算进行经费使用。对于其中的直接费用，将在课程实施前一周，由参加培训者的所在单位以划账的形式将费用划到集团财务部，并凭转账单领取学员证参加培训；对于其中的间接费用，将根据大学在管理过程中的项目申请使用。

十八、培训需求调查制度

为了规范培训需求调查的流程，使调查的方式标准化、程序化。特制定以下制度。

1.组织分析。首先要对公司的任务和发展战略进行了解，以便确定调查对象、范围及目的。方法以访谈或收集书面资料的形式，向公司的有关领导或战略部门了解公司的发展规划和战略任务。对公司的发展规划和战略任务中有关人员培养的方面进行归纳和整理，并填写《组织战略与培训需求分析表》。

2.根据《组织战略与培训需求分析表》确定调查对象、调查范围、调查目的和主要调查内容，并作出调查计划交教务长审批。

3.在计划的实施过程中，调查的步骤要按以下规定进行：

（1）首先进行工作分析。根据调查对象的岗位说明书，对调查对象所在岗位需要的知识、技能、态度等方面进行分析。方法是收集调查对象的岗位职责，并对岗位职责在知识、技能和态度方面的要求进行归纳整理，并填写《培训对象工作分析表》。

（2）培训对象分析。对培训对象的现有知识能力和态度进行分析和调查，主要调查对象是培训对象或培训对象的上司或下级。对培训对象的调查，方法是首先要通过问卷形式进行调查，然后再通过访谈形式进行调查。

4.调查结果分析。教务助理对以上调查表格进行汇总整理，并写出培训需求调查分析报告。

十九、设施借用管理制度

1.需要使用大学设施的单位，在培训实施前两周将填写好的《培

训设施借用申请表》经本单位主管领导签字认可后 ，交给大学有关人员。

2.大学接到申请表后 ，查阅《培训课室及器械使用登记表》确认课室及器械的借用是否有冲突 ，如无冲突 ，在申请表上签字同意 ，如有冲突 ，进行调整和协调。

3.经核实课室及器械可以使用后 ，由借用单位将“申请表”交到大学教务长处签字批准。

4.大学向借用单位发放“培训课室及器械借用凭证” ，并将借用情况登记到《培训课室及器械使用登记表》上。

5.借用单位在领取到“凭证”后 ，将凭证交给课室管理者 ，由课室管理者准备有关设施或设备。在使用过程中 ，借用单位不得随意移动或拿走借用的设备 ，如有必要 ，须向大学教务长请示。借用单位使用课室时要保护课室的设施和设备 ，如在使用过程中有损坏或遗失应照价赔偿。借用单位在使用课室时 ，要保证课室的清洁和卫生 ，并要求其学员遵守大学“学员守则”的有关规定。

6.设施和设备使用完毕后 ，借用单位须向大学有关人员通报。

7.培训课室有关管理人员对借用的课室和设备进行检查验收 ，如无问题 ，双方在“培训课室及器械借用凭证”上签字认可 ，如有损坏或遗失 ，照价赔偿。

8.大学在《培训课室及器械借用登记表》上注销借用登记。

二十 、学籍管理制度

为规范大学学员的管理 ，保证必要的培训效果 ，特制定本制度。

1.根据大学下发的培训通知 ，报名参加培训的人员须填写《学员培训申请表》 ，并在规定的时间内交由大学对其培训资格进行审查 ，审查通过的由大学有关负责人在申请表上签字认可。

2.大学在培训前一周向通过资格审查的学员发“入学通知单”。未通过审查的 ，建议其参加合适的培训班或退回所在单位。

3.学员接到“入学通知单”后 ，按通知上的安排按时报到 ，并在大学的《签到表》上签名 ，并领取学员手册和课程表。

4.学员按照课程安排参加培训。

5.大学对学员在培训过程中的表现进行记录并填写《学员培训记录表》 ，学员对自己每天的培训情况进行记录 ，并填写《培训日记》。培训结束时 ，将《培训日记》交到大学有关人员处签字认可并由大学存入学员档案。

6.学员培训结束后 ，填写《培训效果总结表》 ，并由大学存入学员档案 ，以备培训效果跟踪时使用。

7.培训结束后 ，大学组织人员对学员的学习效果进行考查。通过考试 、综 合考评等方式进行。

8.学员通过考查 ，成绩在合格以上 ，发给结业证书。证书的复印件存入学员档案。结业证书的制作和发放 ，按证书管理的有关规定执行。

9.培训结束后 ，大学对学员的有关资料进行整理存档 ，并在《学员培训记录表》上 ，填写此次培训的班名 、课程 、考勤情况 、考查结果 、结业证书编号等 ，并存入学员档案。

10.培训结束后三个月 ，对学员本人或学员上级进行回访 ，了解学员的工作改善情况 ，并将情况记录在《学员培训回馈表》上。

11.目标达成分析。通过对学员的回访 ，对学员的目标达成情况进行分析 ，对于达到培训目标的学员可获得下一期的培训资格。未达到培训目标的学员 ，培训学员对他们的情况进行分析 ，如有必要安排辅导课程进行辅导。

第三章设计培训计划

本章要点提示 ：

培训计划管理体系的内容

培训计划体系的组成和原则

培训费用预算编制工作

培训计划实施控制

培训计划是对培训项目及培训管理内容 、方式 、方法 、资源和预期收益等基本问题的运作计划 ，是培训工作的指引和导航标。培训计划不仅是体现组织现有需求 ，兼顾未来的重要工作 ，而且也是兼顾个人发展和组织发展的重点工作。本章将从培训计划的设计入手 ，从培训计划的内容 、组成 、原则 、方式 、专项工作 、运作机制 、费用预算等角度全面展示培训计划的全景。

第一节 培训计划管理体系的内容

培训计划是按照一定的逻辑顺序排列的记录，它是从组织的战略出发，在全面、客观的培训需求分析基础上作出的对培训内容、培训时间、培训地点、培训者、培训对象、培训方式和培训费用等的预先系统设定。培训计划管理则是对培训进行管理的系统，不仅包括各种管理机制，还包括操作的方法及实际培训内容等方面。

下表是企业培训计划管理体系的表格示意图。

表3-1 企业的培训计划管理体系表

企业培训计划管理体系				
	企业高层	培训组织部门	相关部门	员工个人
需求分析	共同分析与企业整体战略发展相关的培训需求	1. 组织进行企业整体培训需求分析 2. 协助各部门进行培训需求分析，汇总各部门的培训需求	1. 了解掌握本部门员工的培训需求并进行分析整理 2. 将部门需求汇总至培训组织部门	分析个人培训需求，填写员工培训需求表
培训计划	决定企业的中长期和年度培训方针，批准培训计划	1. 负责制订企业的中长期培训计划及企业培训预算 2. 负责具体培训课程的设计和规划	负责制订本部门的培训计划及培训预算	清楚知道企业和部门的培训计划
培训实施	在工作安排中预留出一定的培训空间	1. 负责培训准备和实施的过程监控 2. 各部门专业培训的协调和指导	组织开展本部门的培训活动	1. 参与培训前评估 2. 按照需求分析结果参加相关培训

续表

企业培训计划管理体系				
	企业高层	培训组织部门	相关部门	员工个人
培训评估	指导培训评估，并提出改进建议	对培训的结果进行检查、评估并作出报告	对员工培训的结果进行检查、评估并作出报告	配合开展培训，之后作出报告

培训计划管理体系的主要内容有：培训需求调研；企业培训组织；培训形式与内容；培训的层次、职能划分；培训教师和培训方式；培训实施与管理；培训效果评估。以下部分根据培训管理体系的内容展开。

案例实操：年度培训计划书的内容与结构

一份完整的年度培训计划书由以下部分组成 ：

1.封面

写明计划书的名字。

2.目录

计划书的目录。

3.培训计划梗概

培训计划书的制定过程、目的意义、主要方面的高度概括。

4.培训工作重点和目标

（1）培训工作的重点。可以从机制建设、课程开发、项目计划实施等方面制定。

（2）培训工作目标。可以使用在岗员工年度平均培训时数、中层管理人员的特定培训课程、通用性课程完成率、年度平均满意度等指标进行目标分解与设定。

5.培训项目运作计划

明确培训总体目标、培训项目、课程类别、培训对象、项目开展时间、讲师资源等培训项目操作计划。

6.培训组织建设计划

培训部门提出培训管理组织建设计划，包括培训组织结构、规划编制、培训人员培养及专职、兼职讲师的培育等。

7.培训机制建设计划

培训部门制订培训机制建设计划，包括讲师激励、学员管理、教务管理及培训效果转化管理等机制的建设与改进等，并在此计划指引下，形成相应的培训管理制度。

8.培训资源管理计划

对培训项目运作费用、讲师费、外部顾问费等培训费用预算以及课程开发、讲师队伍建设、教材开发、设施购置等投入预算提出

明确的计划。

9.培训行动计划

在培训项目运作计划 、培训组织建设计划 、培训机制建设计划 、培训资源管理计划中的重点工作项目按照项目管理方法 ，明确主责任人 、协助人 、阶段性的目标及标准 、检核的里程碑 、检核人等管控要素进行甘特图绘制 ，并保证切实可行。

10.隐形问题预判和分析

阐述年度培训计划实施过程中可能会遇到的问题与阻力 ，并分析其原因 ，思考相应的对策 ，简要给出建议和解决方案。隐形问题可能包括 ：部门或者团队层面的培训执行问题 、外部培训课程选择辨识问题 、课程开发问题 、外聘讲师评估问题 、培训成果评估与应用问题等。

11.所需要资源支持

培训计划落实与实施关键点及所需要提供的支持。

12.附件

可操作类表格和流程。一般包括培训需求分析报告 、年度培训项目 、课程计划表 、年度培训预算表等。

第二节 培训计划体系的组成和原则

培训计划体系，简言之是为实现一定的培训目标，将培训四要素（讲师、学员、教材、环境）进行合理、有计划、有系统的安排而形成的一种指导性体系。通常一个基本的培训体系包括：培训课程体系、培训讲师管理制度、培训制度体系和培训效果评估四个部分。其中前三项是培训体系的三大核心工作内容，简化为课程、讲师和制度，并且这三项核心工作内容和晋升体系、薪酬体系相配合。

课程是灵魂，培训的核心内容就是课程。培训的目的是提高员工的知识和技能水平，建立合理的课程体系首先要做的工作是根据岗位说明书和作业指导书对现有岗位进行有效的岗位分析，提取该岗位的核心胜任技能及关键技能；其次对目前在岗员工的知识和技能进行测评，找出改进点；最后根据改进点进行培训课程设计。这是以胜任岗位、改进目前工作为目标的课程设计方式。课程设计、课件的内容、课程的审核评估会根据培训目标的不同而发生改变。

讲师是课程的演绎者，主要职责是将该课程的核心精髓传达给学员。一个好的讲师必须对课程涉及的内容有很深刻的了解，同时配合适当的授课技巧。例如，技术类培训课程的讲师首先必须是一个技术专家，对该项目有充分的了解，培训部门能够帮助他完成的仅仅是改善授课技巧。

培训制度的作用在于规范公司的培训活动，作为保证培训工作顺利进行的制度依据。培训讲师管理制度应当包括：培训管理办法、培训计划、相关的表单、工作流程、培训评估办法及内部讲师制度等几个部分。培训管理办法中应充分体现培训的过程、培训结果评估以及与员工的绩效考核相结合。内部讲师制度应体现选拔和激励内部讲师的精神，起到管理内部讲师、规范内部讲师授课行为的作用。建立培训体系首要工作就是建立培训制度，设计培训工作流程，制作相关的表单，制订培训计划。完成了制度建设，接下来的工作就是培训调研，即根据公司的发展规划及人力资源规划，针对培训体系建设提出问题，对公司情况进行全方位的了解，并作出调研报告；完成岗位核心胜任知识和技能的确定，提出培训目标，制订相应的培训计划。根据培训计划进行课程设计。

公司对员工的培训还需要遵循系统性原则、制度化原则、主动性原则、多样化原则和效益性原则。

系统性原则是指员工培训是一个全员性的、全方位的、贯穿员工职业生涯始终的系统工程；制度化原则是指企业需要建立和完善培训管理制度，把培训工作例行化、制度化，保证培训工作的贯彻落实；主动性原则是指企业要强调员工参与和互动，发挥员工的积极、主动

性；多样化原则是指开展员工培训工作要充分考虑受训对象的层次、类型，考虑培训内容和形式的多样性；效益性原则是指员工培训是人、财、物投入的过程，是价值增值的过程，培训应该有产出和回报，应该有助于提升公司的整体绩效。

一 、培训目的确定

企业培训的类别是多样的、相似的，各个培训的具体目的也会存在差异。

1.岗位胜任为目的的培训

70%—80%的企业对员工的培训是以此为培训目的的，重在通过培训使员工能够更好地适应岗位需要，胜任目前岗位。在培训之前，企业应通过调研、访谈等方式建立岗位的胜任特征模型。岗位胜任模型是指根据岗位的工作要求，确保该岗位的人员能够顺利完成该岗位工作的个人特征结构，如动机、特质、态度或价值观，且能显著区分优秀与一般绩效的个体特征的综合表现。

2.提升能力为目的的培训

企业为能提高组织的运作效率，希望员工能够一专多能，丰富员工工作内容，此时的培训是以提升员工能力为目的的。企业可以在员工一般技能要求的基础上提炼出员工所需的辅助技能，并对比专人做与员工一人全部胜任的成本和效益。

3.核心能力开发为目的的培训

职业核心能力是从事任何职业活动都需要的，能适应岗位不断变换和技术飞速发展的综合能力或基本能力。职业核心能力包括与人交流、数字应用、信息处理、与人合作、解决问题、自我学习、革新创新、外语应用八项内容。该类型的培训主要是结合企业自身战略发展需要，对核心骨干等进行分层分类培训，以提升骨干员工各方面创新意识为导向的培训。

按照培训的具体实施计划的情况来看，培训又可分为长期培训和

短期培训、由上而下培训和由下而上培训的方式。

1.长期培训和短期培训

高速扩展、业务范围多且广、面向全国甚至国际市场或是特殊专业领域的中大型、特大型企业，多以人才的长期培养为主，搭配短期的特定需求。这样可以将人才的个人目标与组织发展紧密结合，同时提供一个让人才发挥的平台，能够最大程度地用对人、把事做对。如果缺乏系统性、长远规划的长期培训，仅根据不同阶段的发展需要进行短期培养，虽然在课程组织与安排上较容易掌控，但只能看到短期的成效，时间一久或者管理疏漏时，员工就会变回原形，这样反而浪费了培训资源与人力成本。

2.由上而下的培训和由下而上的培训

当企业经营管理层较重视培训的集体成效，且培训组织方在培训的推展上有较高的决策权和控制权时，就比较容易建立由上而下的培训模式，如某些金融公司、制造型公司、集团公司、跨国公司。这种模式的优点是通过由上而下的培训支持、管理落实、效果检验等，创造一种令员工养成好工作习惯的环境，让内部的人才培养得到持续的发展；缺点是高层管理者由于时间原因使得组织起来不容易，而且高层在培训过程中因为工作事务较多难以全程参与，师资的选择也存在一定的难度。

当企业的培训体系还处在萌芽阶段，或者是以业务、专业为导向，很可能因为内部支持力度不够，加上资源有限或专业不足而选择由下而上的方式建立。这种方式对于基层员工来说可以增加很多学习机会，组织起来也相对容易很多，但是训练结束后很容易被打回原形，因为管理层的不认可、不支持、后续的追踪与管理无法匹配。如果管理层与员工之间的想法产生落差，很可能导致培训结束后员工就选择跳槽。

二 、培训相关人员的确定

企业在确定培训的组织原则和目的之后，需要确定进入这项培训

计划中的相关人员，这些人员在培训的进程中将会以参与者、监督者、合作者等角色进入，对培训过程施加影响。因此，提前确定培训相关人员是很有必要的。培训相关人员的界定主要有以下几类：被培训的人员、实施培训的人员、培训过程中的工作人员。

1.被培训人员

高层管理者有时也属于被培训人员之列。企业根据经营策略确定企业的人员要求，并由人力资源部分析并确定相应的人员培训。

中层管理者。一般企业会根据他们的岗位需求和经营需求制订发展计划和进行绩效考评，根据考评的结果，由高层管理者和人力资源部分析和确定他们的下一步发展需求。

基层管理者和普通员工。这部分员工是被培训人员的主力，由中层管理者根据员工的绩效考评来分析确定他们的培训需求。员工也可以自己提出培训需求，并且得到上一级主管及人力资源部门认可。

2.培训人员

培训人员主要是指讲师，讲师也包括内部培训讲师和外聘讲师。讲师是整个培训流程的源头，讲师水平的高低决定了培训质量的好坏。培训讲师来源基本上有两种途径：一是外部聘请；二是企业内部讲师。限于篇幅，本文只对内部讲师的队伍建设略作介绍。

讲师的主要任务是讲课、教材开发和参与培训课程的设置。为保证讲师队伍的高素质，企业内部应制定《讲师资格认证制度》，可以从专业知识、专业经验、成就及表达能力四方面进行认证。对讲师的工作绩效可每半年或一年考核一次，优胜劣汰。同时为支持和鼓励讲师主动积极地开展培训工作，给讲师一定的时间从事教材的开发和给予一定的讲课费、教材开发费。最后企业应帮助讲师不断提高业务水平，组织他们进行专业培训和技能训练。

在确定了培训相关人员之后，还要明确企业培训的基本原则，这些原则要贯穿在企业的培训过程中。

第一，企业需要经常鼓励员工积极参加学习和培训；第二，要预先制定培训后期达到的标准；第三，相关部门要积极指导员工的培训和学习；第四，强调培训和学习应是主动的而不是被动的；第五，保证参加培训者能从培训中有所收获，有所满足；第六，在实施培训的过程中采用适当的培训方式、方法；第七，注意培训方式要多样化；第八，对不同层次、不同类别的培训对象要采取不同的培训方法。

三 、培训具体方式的确定

很多人认为培训就是课堂教学，显然这是一种狭义的理解。员工培训的方式方法是多种多样的，不同的方法适用于不同的个人、不同的问题，其产生的效果、花费的成本也各不相同。

1.课堂讲授法

课堂讲授法是指培训讲师通过类似学校的课堂面授的形式，向学员传授知识、教授经验、现场实践演练的一种培训方法。在企业培训中，经常开设的专题讲座就是采用讲授法进行的培训，适用于向群体学员介绍或传授某一个单一课题的内容。培训场地可选用办公室、会议室或报告厅，教学资料可以事先准备妥当，教学时间也容易由培训讲师控制。这种方法要求授课者对课题有深刻的研究，并对学员的知识、兴趣及经历有所了解。培训技巧是要保留适当的时间进行培训人员与受训学员之间的沟通，用问答形式获取学员对讲授内容的反馈。课堂讲授法培训的优点是同时可实施于多名学员，不必耗费太多的时间与经费。其缺点是由于在表达方式上受到限制，因此受训学员不能主动参与培训，只能从讲授者的演讲中，做被动、有限度的思考与吸收。本方法适宜于对企业某种新政策或新制度的介绍与演讲、引进新设备或技术的普及讲座等理论性内容的培训。

2.专题讨论法

专题讨论法是指对某一专题进行深入探讨的培训方法，其目的是解决某些复杂的问题或通过讨论的形式使众多受训学员就某个主题进行沟通，谋求观念看法的一致。采用讨论法培训，必须由一名或数名指导训练的人员担任讨论会的主持人，对讨论会的全过程实施策划与

控制。参加讨论培训的学员人数一般不宜过多，也可分为若干小组进行讨论。专题讨论法培训的效果，取决于培训人员的经验与技巧。讨论会的主持人，要善于激发学员踊跃发言，引导学员自由发挥想象力，增加群体培训的参与性；控制好讨论会的气氛，防止讨论偏离主题；通过分阶段对讨论意见进行归纳小结，逐步引导学员对讨论结果达成比较统一的认识。适用于以研究问题为主的培训内容，对培训人员的技巧要求很高。在培训前，培训人员要花费大量的时间对讨论主题进行分析准备，设计方案时要征集学员的意见。受训学员应事先对讨论主题有认识并有所准备。在讨论过程中，要求培训人员具有良好的应变、临场发挥与控制的才能。在结束阶段，培训人员的口头表达与归纳总结能力同样至关重要。这种方法适用于管理层人员的训练或用于解决某些具有一定难度的管理问题。

3.案例推演法

案例推演法是一种用集体讨论方式进行培训的方法，与专题讨论法不同点在于：通过研讨不单是为了解决问题，而是侧重培养受训学员对问题的分析判断及解决能力。在对特定案例的分析、辩论中，受训学员集思广益，共享集体的经验与意见，有助于他们在未来实际业务工作中思考与应用，建立一个有系统的思考模式。同时受训学员在研讨中还可以学到有关管理方面的新认识与新原则。培训人员事先对案例的准备要充分，经过对受训群体情况的深入了解，确定培训目标，针对目标收集具有客观性与实用性的资料加以选用，根据预定的主题编写案例或选用现成的案例。在正式培训中，先安排受训学员有足够的时间去研读案例，引导他们产生身临其境、“感同身受”的感觉，使他们自己如同当事人一样去思考和解决问题。案例推演可按以下步骤开展：发生什么问题、问题因何引起、如何解决问题、今后采取什么对策。这种方法适用的对象是中层以上管理人员，目的是训练他们具有良好的决策能力，帮助他们学习如何在紧急状况下处理各类事件。

4.视听技术法

视听技术法即运用电视机、录像机、幻灯机、投影仪、收录机、

电影放映机等视听教学设备为主要培训手段进行训练的方法。随着音像普及与广泛应用，许多企业的外语培训已采用无讲师教学手段，并取得了较好的效果。除了外语培训，有条件的企业还运用摄像机自行摄制培训录像带，选择一定的课题将企业实务操作规范程序、礼貌礼节行为规范等内容自编成音像教材用于培训中。

5.主题分享沙龙

主题分享现在被应用的越来越多，具体可分为线下见面会沙龙和线上分享沙龙，企业可以借鉴这种形式来进行培训。沙龙的举办一般有几个要点。

（1）主题

明确沙龙主题，主题影响到举办时间、地点、流程、吸引受众等因素。主题要明确告知受众沙龙的主要内容和受益点，如系统程序开发者沙龙，以技术交流和同行交流等为亮点。

（2）参加人员

一般有两种形式，一是有主讲人，其他人参与讨论；二是没有主讲人，所有人员就同一个主题进行讨论。

（3）嘉宾、主持人

主题决定了嘉宾，是要业界大佬、教授，还是是要总经理、总监或普通员工等。主持人主要负责介绍活动流程、嘉宾，控制互动环节，根据提前写好的串稿控制现场流程和时间，在互动环节活跃气氛，带动大家，小组交流环节引导大家分组。

（4）规则

加入流程控制式的对话环节，也可以进行辩论。

（5）物料

横幅、易拉宝、指引牌、音响设备、话筒、电脑、转接设备等以

及场地确定。另外，现场是否需要录音、拍照、拍视频等都需要注意。提前到现场布置桌椅、茶歇、播放设备等。

6.网络课程学习法

该方法适合于有很好的自觉性、自制力、理解力的人。目前，网络上已经出现在线学习平台，有了各式各样的课程供选择。网络课程一般是企业的基础课程，采用网上自主学习方式，不统一安排具体学习地点和学习时间，只限定每门课程在线学习的开始时间和截止时间，学员可在规定的开放时间段内自行安排完成课程学习。在网络课程学习过程中，需要注意几个要点：

（1）规定课程，如《礼仪与社交》。

（2）发送课程网址和账号。比如：用户名，员工编号，初始密码（请学员登录后一定要及时修改密码）。

（3）开课时间。

（4）学习过程：已选定课程学员用自己的账号进入网络公共选修课平台观看视频，自学课程内容，学完视频内容并完成作业后，进行在线考试。

（5）在线考试时间。

（6）成绩认定。比如：课程最终考核成绩由观看视频（40%）、完成在线作业（30%）和在线考试（30%）三部分组成。

7.角色扮演法

角色扮演法是一种模拟训练方法，适用的对象为实际操作或管理人员，由受训学员扮演某种训练任务的角色，真正体验到所扮演角色的感受与行为，以发现和改进自己原先职位上的工作态度与行为表现。多用于改善人际关系的训练中。人际关系上的感受常因所担任的职位不同而异。为了增进对对方情况的了解，在角色扮演法训练中，受训学员常扮演自己工作所接触对方的角色而进入模拟的工作环境，以获得更好的培训效果。采用角色扮演法培训时，扮演角色的受训学

员数量有限，其余受训学员则要求在一边仔细观察，对角色扮演者的表现用“观察记录表”方式，对其姿势、手势、表情和语言表达等项目进行评估，以达到培训的效果。观察者与扮演者应轮流互换，这样就能使所有受训者都有机会参加模拟训练。

8.现场培训法

现场培训法是指根据工作的需要，在工作的现场进行实战性的培训。这种培训比较适合于技能方面的培训，可以同时综合应用多种培训方式。日本、德国等制造业发达国家非常重视企业内部的现场培训，把它看作提升员工实际技能的必需手段。

9.操作示范法

操作示范法是职前实务训练中被广泛采用的一种方法，适用于较机械性的工种。操作示范法是部门专业技能训练的通用方法，一般由部门经理或管理员主持，由技术能手担任培训人员，现场向受训学员简单地讲授操作理论与技术规范，并进行标准化的操作示范表演。学员则反复模仿实习，经过一段时间的训练，使操作逐渐熟练直至符合规范的程序与要求，并达到运用自如的程度。学员练习时，培训讲师应做好现场指导，随时纠正操作中的错误表现。

10.游戏培训法

该方法属于当前一种较先进的训练法，其培训的对象多为企业中高层次的管理人员。与案例推演法相比较，游戏培训法具有更加生动、更加具体的特点。案例推演法使受训学员在人为设计的理想化条件下，较轻松地完成决策；而游戏培训法则因游戏的设计，使学员在决策过程中面临更多切合实际的管理矛盾，决策成功或失败的可能性都同时存在，这就需要受训学员积极地参与训练，运用有关的管理理论与原则、决策力与判断力对游戏中所设置的种种遭遇进行分析研究，采取必要的有效办法去解决问题，以争取游戏的胜利。

11.咨询式培训法

咨询式培训法就是发现问题、解决问题，并针对问题解决办法进

行员工培训。咨询式培训通过全面深入地互动沟通及管理现状研究，准确把握企业的实际情况，全面分析企业存在的主要问题及问题的本质原因，提供针对性的系统培训方案，通过测评式培训、推进式培训、案例互动培训及跟进辅导和系统支持，提供切实可行的解决方案，解决企业的实际问题，推动企业快速发展。

12.一对一培训法

这是近年来比较新兴的培训方式，效果很好。这种培训拉近了学员与讲师的距离，如同旧时的师傅带徒弟，但是价格比较昂贵。国外许多企业就热衷于聘请个人教练，即高水平的管理顾问，进行面对面的训练。一对一培训的好处还在于其内容不受事先约定的限制，围绕着相关问题，进行十分透彻的指导和训练。

13.师徒式培训法

师徒式培训法又称现场个别培训，强调单个的一对一的现场个别培训，是一种传统的培训方式。其做法是：受训学员紧跟在有经验的老职工后面，一边看，一边问，一边做帮手，来学习工作程序。在企业培训实践中，这种师傅带徒弟的个别培训方法仍在运用。然而，企业的培训部必须对采用师徒式培训方法的岗位做有效的培训组织指导，才能确保培训获得良好的效果。

14.诊断式培训法

诊断式培训法是指深入企业内部、量身定制。诊断式培训紧密结合企业自身的实际情况，为企业量身定做合理性的系统培训方案，通过组织和调度各类培训资源，为企业提供更具有针对性、实效性、差异性和系统性的管理培训服务。诊断式培训根据企业存在的主要问题，进行系统的实战培训，解决企业实际问题，并推动企业人员从做好每一件小事、解决每一个问题开始付诸行动，提升企业执行力。

15.户外拓展法

这种方法也称为体验式培训法。户外拓展是指以自然环境为场地的，带有探险性质或体验探险性质的体育活动项目群。训练目标包括

单纯体能、生存训练、心理训练、人格训练、管理训练等。户外拓展项目是根据人的心理设计的，通过触动参与者的心理，起到培训的作用。户外拓展在国内拓展项目已达上百种，户外拓展项目主要分为高空项目、半高空项目、场地项目、水上项目、自然环境利用的主题项目。常见的流行项目有：信任背摔、高空抓杠、断桥、天梯、齐心协力、盲人攀岩、七巧板、罐头鞋、电网、逃生墙、雷区取水、真人CS，同时新的项目都在不断地开发中。户外拓展法主要作用在于：

（1）增强自我控制与决断能力以适应不断变化的外部环境。

（2）克服心理压力，建立挑战困难的自信心与勇气。

（3）重新审视个人能力，不轻言失败，培养积极进取的心态。

16.模拟培训法

实战中的培训，不仅仅停留在理论或道理的层面上，更重要的是需要在实战中使用。如同军队打仗，如果只是在课堂中讲解，再熟读兵书，碰上真的战争，还是不堪一击，为此部队必须进行实战军事演习，实际上是模拟训练。近几年介绍进来的沙盘模拟、经营模拟、角色扮演培训方式，就非常受欢迎，比传统的课堂教学更具有场景感，更直观，参与者的思考和体会非常好。

17.标语影响法

在企业内部区域的墙上或广告栏上张贴培训内容，提出当前最关注的或经常出现的问题，或需要员工掌握的培训知识，供员工在业余时间进行自我学习或观看。这是一种常用的培训方式之一，效果也不错，并为企业广泛采用，有的还采用标语式的广告方法，如企业的方针政策等。

18.参观学习法

参观学习法即通过有计划、有组织地安排员工参观标杆企业或代表性企业，使其得到启发、学习和巩固相关知识和技能的一种培训方法。该方法可以帮助学员快速了解和接受新事物和新方法。

培训的方式远远不只上述的18种，但无论何种方式，各有所长，都有一个如何运用的问题。对提高素质、基本技能为目的的培训而言，互动、讲解及户外培训比较适合，而对那些高层次的培训而言，就需要采用一对一、咨询式或模拟式培训的方式，因此培训过程中，必须考虑到培训方式的选择。

案例实操：培训方式选择分析

培训部门面临眼花缭乱的培训方式总是不知所措 ，同时都采取单一的课堂讲授法又会使培训变成一种枯燥的形式。因此在培训计划里 ，要对各种培训需求和培训问题进行划分 ，然后衡量优缺点 ，来进行选择分析 ，这是培训部门的一项重要工作。以下是一家企业对培训方式进行的分析 ，供参考 ：

表3-2 各培训方式分析

	适用的问题	适用的个人	优　点	缺　点	花费的成本
外聘讲师的公司内部培训	影响公司绩效的迫切技能性问题	群体（10人以上）	高强度训练、新思维方法、实用技能传授、互动性强	难以辨别真假大师	全体10000–20000元/天
参加公司外部的企管公开课	战略性、理念性问题	个体	新思维、新方法	难以针对企业的实际问题、互动性弱、时间固定	每人800–4000元/天
公司内部老师的内部培训	业务性问题	群体	对业务有专业的理解、实用技能传授、互动性强	讲师思维局限性。授课技巧、内心动力、时间、精力问题	直接成本很低
MBA、大学课程等	知识性、理论性问题	个体	系统的理论	讲师实战经验不足、互动性差、时间固定、时间长	成本较高
网上学习、多媒体课程	知识性、理论性问题	个体	随时学习	需要学员有自觉性、难以针对实际问题、互动性弱、现场感差、需要电脑网络	每个课程包500–2000元

续表

	适用的问题	适用的个人	优　点	缺　点	花费的成本
阅读书籍	知识性、理论性问题	个体	随时随地学习	要求学员的自觉性、难以针对实际问题、没有互动	直接成本很低
工作中学习	各种技能性、知识性、态度性问题	个体	切身体会、深入骨髓	系统性差、可能无人监督、进步很慢、可能得出错误的经验	直接成本最低
内部“导师”辅导	各种技能性、知识性、态度性问题	个体	切身体会、学以致用、有人监督	系统性差、进步较慢	直接成本很低

四、培训课程开发

培训课程体系的设置是企业培训部门和培训讲师的重要工作，一份符合实际情况且效果也较好的培训课程体系是增强培训效果的重要工具。培训课程设置建立在培训需求分析基础之上，根据培训课程的普及性、基础性和提高性将培训课程分为员工基础培训课程、固定培训课程和动态培训课程三类。

员工基础培训课程设置较为简单，属普及性培训，课程主要包括企业文化、企业政策、企业相关制度、企业发展历史等。

固定培训课程是基础性培训，是从事各类各级岗位需掌握的应知应会知识和技能。岗位调动、职位晋升、绩效考核反映知识、技能有欠缺者需加强固定课程培训。

动态培训课程是根据行业、管理等发展动态，结合企业发展目标和竞争战略作出的培训分析。这类培训是保证员工能力提升，为企业的发展提供人才支持的课程。

动态培训课程可以从两个层次上进行分析。第一个层次是企业目标。这里需要分析企业的发展方向和竞争战略以及希望达到的目标。并且考虑与此相关的管理思路、管理观念和工作重点的转移，组织流程的改造及涉及新的技术领域、工艺技术，最后依据以上的信息来确定培训课程。此外，从企业目标考虑还要关注行业发展。如今科学技术、管理知识发展日新月异，当一项工作内容发生重大革新时，新技术、新的管理理念随之而来，这些也是确定培训课程的重要依据。

确定了培训课程的类型后，就需要确定培训课程的开发进程表，以确定培训课程能完整有序地进行下去，下表就是企业培训课程开发进程的示意图。

表3-3 培训课程开发进程表

培训课程开发进程表	
收集课程开发信息	收集与课程开发有关的内部和外部信息，包括内部已有的相关培训课程和外部市面上已有的经典培训课程等
调查培训需求	培训需求需要选择不同层级的不同岗位的相关人员进行调查，听取所有人的意见和建议，整合分析这些意见，找出课程的需求点
制订课程开发计划	课程开发计划的主要内容包括课程开发的背景介绍，课程开发的目的，培训对象，课程开发方向、经费以及具体的时间安排
进行课程开发	根据课程开发计划，开始课程开发，主要工作包括拟定课程大纲，取得培训方法，制作培训课程表等
召开课程开发研讨会	邀请所有相关人员参加课程开发研讨会，共同讨论课程大纲和培训计划表，审核课程框架是否符合培训的需求
制作教材和辅助材料	根据课程大纲收集并制作讲师的PPT材料、讲师讲义、学员手册以及其他的辅助材料
进行内部试讲	为了保证培训课程的实际效果，课程开发之后要先在企业内部进行试讲，根据试讲的结果调整和改进

五、培训效果评估

培训效果评估是培训流程中的最后一个环节。培训评估也是目前最受企业关注的问题。没有评估的培训很容易就变成了"赔训"，无法达成预先设定的培训目标。

1.评估的主要内容

评估包括两个部分：课程评估和培训效果评估。课程评估又可以分为课程内容评估和授课效果评估。课程内容评估主要是评估课程内容是否与培训目标相吻合，是否体现了培训的目标；采用量化关键指标的评估方式。授课效果评估主要是评估讲师的授课技巧和演绎方式能否被学员接受；采用问卷调查的方式。培训效果评估的关注点是员工知识和技能的提升，采用书面考核和训前训后两次测评数据差的形式来完成。

2.评估流程

（1）评估的准备

首先，进行培训需求分析，这是企业管理培训工作的开始，即由人力资源部门采用各种科学有效的方法和技术，对企业成员的工作目标、知识、技能、技巧、方法、态度、理念等方面进行调查、沟通、鉴别和分析，从而确定培训的内容。这是确定培训目标，制订培训计划的前提，也是培训评估的基础。

其次，确定培训评估的目的，即在培训实施前，人力资源管理部门必须把培训的评估目的明确出来，并结合在培训实施过程中的信息反馈，进行调整或修订；同时要注意，培训评估的目的将影响数据收集的方法和所收集数据的类型。

最后，收集培训评估的数据，培训效果的评估分为定性和定量两个方面，因此，数据的收集也是从这两个方面进行收集，定量数据包括设备运转率、产品合格率等，定性数据包括员工满意度、工作氛围等。一般来说，企业在培训评估中，定量数据应用更广泛些，而且极具说服力。

以上三点是评估准备需要做的工作。（2）评估的实施

对于评估的实施过程，首先，需要确定评估的层次。培训评估应本着实用、效率、效益、客观、科学的原则而进行，企业应根据自己的实际条件，对各项评估工作进行针对性的评估。一般采用的方法为：一是对全部培训都进行第一层评估；二是对要求受训员工掌握的知识或技能的培训进行第二层评估；三是对培训周期较长（如20个工作日以上）、企业投入较大、旨在解决企业内部关键问题、企业决策层比较重视或关注的、培训效果对企业发展很关键的培训项目进行第三层、第四层评估。

其次，确定评估的方法。培训评估按时间可运用即时评估、中期评估和长期评估。即时评估是在培训结束后立即进行评估；而中期、长期评估则是受训员工返回工作岗位一段时间后而进行的培训。对不同层级的评估可以采用不同的评估方法，对第一层的评估可以采用问卷、调查表、试卷等方法；对第二层的评估可以采用抽样、关键人物、试卷、技能操作、方法运用等方法；对第三层的评估可以采用业

绩考核法，即测量参加培训人员与未参加培训人员之间的差别或参加培训人员参加培训前后的差别等；对第四层的评估可采用效益评价法，计算出培训为企业带来的经济效益，还可以通过考察产品合格率、设备运转率等指标来进行衡量。

最后，收集并分析评估所需原始资料。原始资料的收集、分析是培训评估的重要环节，一般来讲，第一层的评估收集为培训评估问卷、调查表等，第二层评估收集为笔试试卷、技能或方法操作考核等，第三层评估收集为员工满意度、产品合格率、财务收益等，第四层是数据收集后，要进行数据对比，进行科学、客观的分析，从而得出评估结论。

（3）评估的总结

第一，评估的总结要相关部门形成综合评估报告。评估报告主要由三个部分组成，一是培训项目的概况，包括培训的名称、时间、地点、参加人员、培训周期、培训的目的等；二是受训员工的培训结果，包括合格人员、不合格人员、不合格原因的分析及对不合格人员处置的建议等；三是培训项目的评估结果与处置，效果好的项目要进行升华保留，有缺陷的项目进行完善，无效果的项目进行淘汰等。

第二，企业相关部门需要跟踪反馈。报告形成后，要及时在企业进行传阅并沟通。报告应传阅到以下几类人员：一是受训人员，使他们了解到培训的效果，以便其在工作中进一步改进学习；二是受训人员的直接上级，使他们更加了解培训对员工的影响；三是培训的组织者、管理者，包括人力资源经理、培训主管和专员、培训讲师等，为他们在今后的培训中提供参考或指导意见；四是企业决策层，让他们在未来的企业培训决策中得到参考性的资料。

第三，培训报告传阅后，人力资源部门要及时与被传阅的人员进行沟通，及时了解他们对该报告的意见、建议，并做到及时向他们反馈人力资源部门对意见、建议的处理方法或结果，以达到对效果好的项目进行升华保留，有缺陷的项目进行完善，无效果的项目进行淘汰的目的。

评估结果将直接作用于培训课程的改进和讲师调整等方面。从简洁层次来看，评估也可以从以下四个方面进行总体上的考察评估。

第一层评估：反应层面。这类评估主要是考核学员对培训讲师的看法，培训内容是否合适等。这是一种浅层评估，通常是通过设计问卷调查表的形式进行。

第二层评估：学习层面。主要是检查学员通过培训，掌握了多少知识和技能。可以通过书面考试或撰写学习心得报告的形式进行检查。

第三层评估：行为层面。该层关心的是学员通过培训是否将掌握的知识和技能应用到实际工作中，提高工作绩效。此类评估可以通过绩效考核方式进行。

第四层评估：结果层面。这类评估的核心问题是通过培训是否对企业的经营结果产生影响。结果层面的评估内容是一个企业组织培训的最终目的，也是培训评估最大的难点。因为对企业经营结果产生影响的不仅仅是培训活动，还有许多其他因素都会影响企业的经营结果。

案例实操：把握培训三要素，快速搭建培训体系

UY互联网金融公司的销售部门，在职人员数量增长比较快，每个月的人员增长率都在20%以上。2017年3月，团队人数还不到400人，目前销售团队已经达到了1800人。人员也分布在全国各地，大部分的省会都有分公司。

在这种团队发展迅速，人员结构也参差不齐的公司，培训部门如何让这些人统一思想，快速掌握岗位要求的技能，这是非常严峻的问题。其实，还是要把握培训体系中最核心的三个要素，即课程、讲师、学员。培训搭建思路也由此展开。

表3-4 课程初步搭建表

层　级	课程内容	讲　师	时　间	评　估
经理级	入职培训包 管理基础	内部的优秀经理 部分高管	月度	考试 实战
主管级	入职培训包 晋升培训	优秀主管 经理	月度	考试 实战
满一年员工	工作技能培训 通用类培训	优秀员工 主管 经理	半月一次	考试 电话抽查
新入职人员	基础集训	优秀员工 主管 经理	每周	课程实操 演练 考试

课程体系是以销售部门员工岗位层级为坐标，针对从新员工到中高层之间不同的能力和要求，设置课程内容，匹配师资，确定开课的时间以及评估模式。

课程开发形式上，主要分为两类：

1.业务稳定、授课频次高、受众多、应用价值大的课程，比如：新员工、新主管、新经理集训课，采用统一形式开发+TTT，以销售团队的业务专家为主，每期课程结束后，不仅能产出对应的课程，还同步产出一批兼职讲师；而且这些兼职讲师能把业务类、技能技巧类的课程贯彻下来。

2.“帮扶带”的课程，开发一个技巧类别的师徒制的课程，让导师和学员在实践中能完成，以兼职班主任去维护。

两类课程都用培训组织固化下来，有制度、有流程、有考核，以形成有效培训机制。

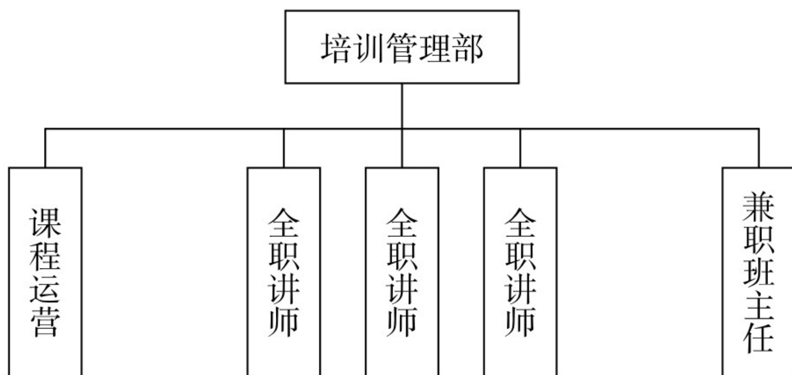


图3-1 培训组织架构

在讲师体系上，全职讲师编制设置可以少一些，充分发挥兼职班主任的作用。兼职班主任分布在全国各地的销售团队，代替培训部门组织并且完成员工层的培训，包含日常协调当地的外部讲师资源，发送培训通知，授课安排考试，发送培训反馈等。还有两个重要的职能是参与课程开发以及讲课。兼职班主任非常有效地解决了培训及时性的问题，采用这个形式，授课就可以多地同时开课。

在培训实施同时，要定期盘点全国各个区域的兼职班主任的数量，将要入职的人员的数量以及盘点这一阶段的业绩。这个目的在于提炼出来通过培训能够改进的内容，以做到培训上的支持。

短期内搭建培训工作，包括课程开发以及授课，都要以业务部门和业务专家为主。培训工作的初期会推动得非常顺畅，业务部门也会逐渐地清楚和接受培训部门的培训方式，然后为了再提高培训的效率可以考虑E -learning在线教学、行动学习等内容，让培训模块更加完善和丰满。

第三节 培训费用预算编制工作

培训经费预算编制工作启动一般在每年第四季度，培训费用预算工作一般与人力资源年度计划、培训计划工作同步进行，一般需要提

前一个季度进行需求调查与预算编制评审，培训部门应于12月底前完成培训经费预算编制工作，并随年度培训计划一并下发。各企业培训的总预算多少不一，都有一个适当的比例。占比也表示了企业对培训的重视程度。国际大公司的培训总预算一般占上一年度总销售额的1%—3%，也有高达7%以上的，平均为1.5%，而我国的许多企业都低于0.5%，甚至不少企业在0.1%以下。

一 、培训费用的政策规定

根据财政部、全国总工会、发展改革委、教育部、科技部、国防科工委、人事部、劳动保障部、国资委、国家税务总局、全国工商联等部门联合发布的《关于企业职工教育经费提取与使用管理的意见》（财建〔2006〕317号）（以下简称《意见》）的有关规定：

1.计提比例和基数

《意见》要求：切实执行《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》（国发〔2002〕16号）中关于“一般企业按照职工工资总额的1.5%足额提取教育培训经费，从业人员技术素质要求高、培训任务重、经济效益较好的企业可按2.5%提取，列入成本开支”的规定，足额提取职工教育经费。按照国家统计局《关于工资总额组成的规定》（国家统计局1990年第1号令），工资总额由计时工资、计件工资、奖金、津贴和补贴、加班加点工资、特殊情况下支付的工资六个部分组成。企业应按规定提取职工教育培训经费，并按照计税工资总额和税法规定提取比例的标准在企业所得税税前扣除。当年结余可结转到下一年度继续使用。企业的职工教育培训经费提取、列支与使用必须严格遵守国家有关财务会计和税收制度的规定。

2.列支范围

《意见》对企业职工教育经费列支范围作出了详细规定，明确了对购置教学设备与设施，职工岗位自学成才奖励费用可在职工教育培训经费中列支；企业职工参加社会上的学历教育以及个人为取得学位而参加的在职教育，所需费用应由个人承担，不能挤占企业的职工教育培训经费；企业高层管理人员计划境外培训和考察，其一次性单项

支出较高的费用应从其他管理费用中支出，避免挤占企业的职工教育培训经费开支。企业购置教学设备与设施在职工教育培训经费开支等具体规定。

二 、编制年度培训费用预算方法

一般年度培训预算可以有以下七种方法：

1.总额管控法

以培训经费计提总额作为参考，按照公司管控模式、法人主体、业务发展阶段、员工培训的特点来预算公司和下级单位预算比例及费用余额。如根据企业上年全年销售额或今年目标销售额的一定百分比来确定预算。

2.行业比较法

参考同行业关于培训预算的数据。首先是同行业企业培训预算的培训数据。培训负责人可以就此进行调查，了解同行企业的情况，然后得出平均值。另外，同行业优秀企业的培训预算数据也很重要，可以作为校标。

3.人均预算法

依据不同人员层次及数量、不同部门类型，参考往年数据确定人均培训经费额度，加权得出部门预算总额度，在本额度范围内由部门进行培训计划及预算的最终制订。

4.推算法

根据以往年度的培训费用，推算出本年度的培训预算。如可以采用培训费用逐年按照一定比率递增的方法确定本年度的预算。公司根据历年培训经费决算结果，制定各类人员、培训项目的预算参考线，各部门按照此参考线进行经费预算，如公司根据历年经验规定中基层管理人员外聘讲师培训单天费用不超过2万元，中层管理人员外聘讲师培训单天费用不超过3万元，新入职技能工人外聘讲师费用单天不超过1万元等规定，作为各部门经费预算的参照。

5.培训内容重要度分析法

根据各部门提报项目重要度，按照业务发展重点、新业务、培训对象紧急程度等因素进行预算，对于重要度低，培训预算投入较高的项目进行预算调减。

6.人员类别分析法

按照人员类别，如管理人员、技术人员、营销人员、专业人员等进行分类划分，再结合企业业务特点和培训关注重点确定各类人员经费投入比例，此比例作为培训预算编制的参照，如公司处在制造业要重点向一线操作技能工人倾斜，公司处在IT互联网行业要重点向技术开发人员倾斜等。

7.年度培训经费使用情况分析法

对年度培训经费使用情况进行分析，主要从培训经费政策执行情况、培训经费决算分类使用情况、经费管理存在问题及解决办法等方面开展分析。培训经费季度、年度决算后，要进行培训经费使用效果分析评估，从预算完成率，各单位使用情况分析，培训对象类别投入度等方面进行分析，综合评价培训费用使用效果。

三 、编制年度培训费用预算步骤

培训费用预算的过程也是对培训计划梳理的一个过程，一般培训费用预算步骤如图3-2所示。

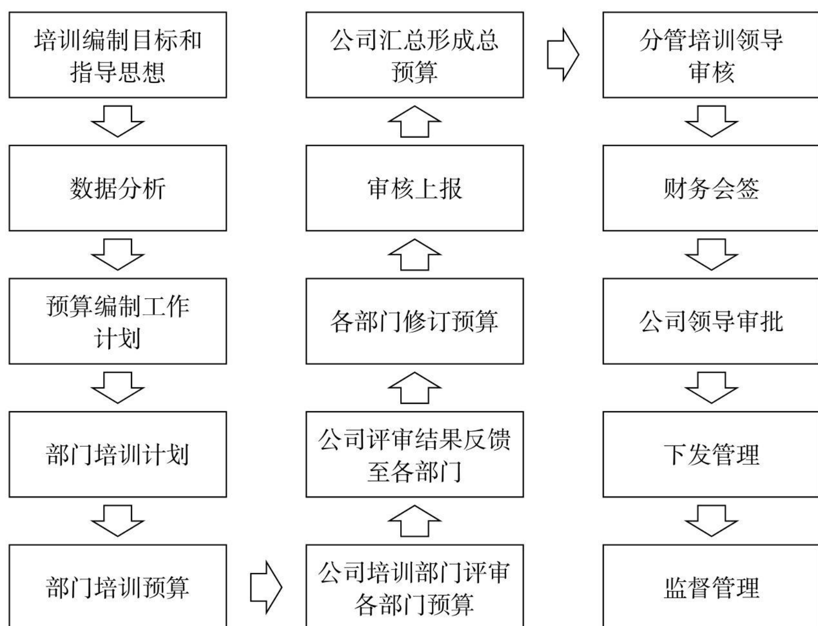


图3-2 年度培训费用预算步骤

培训部门在培训费用预算过程中主要有以下几项工作：

1.编制《培训费用预算表》

准备工作、查阅上一年度培训费用开支情况、根据公司经营目标和《年度培训规划》，确定下一年度需投入经费的培训项目、与主管领导就下一年培训费用进行磋商。并根据磋商内容编制《培训费用预算表》。

2.培训费用预算项目分类

聘请内培教师授课补贴费用、外请专业讲师、专家授课费用、骨干员工和管理人员集中强化培训费用、外出培训费用、培训资料费用、其他培训费用。

3.预算报批

培训部门负责人审核，经主管领导审批后实施。

4.存档

将批准后的《培训费用预算表》存档，按预算计划实施。以下是培训费用预算表的一个示例。

表3-5 培训费用预算表示例

培训费用预算表 申请日期： 年 月 日			
课程名称		日期		地点	
费用预算明细			
1. 教材	元 / 本 × 本 = 元		
2. 讲师报酬	元 / 时 × 时 = 元		
3. 讲师交通费	元		
4. 讲师住宿费	元 / 日 × 日 = 元		
5. 讲师膳食费	元 / 日 × 日 = 元		
6. 其他费用	元		
7. 合计费用	元		
8. 预支费用	元		
参加培训人员名单（计 人）			
部门	姓名	职称	备注

注意事项：

1.全面考虑，逐项列举出各种培训活动和项目。

2.根据市场行情，预算出各种培训活动和项目所需要的费用，并逐一列举。

3.汇总所有费用总和。

4.别忘记预算费用追加。

5.整体的培训费，应该是所有培训的费用总和，再加上追加费用。

培训预算费用在实操表单中可以从三个视角来看。第一种视角是培训部门所做的《培训费用部门管理科目表》，这是各个项目费用按照时间的分配，如表3-6所示：

表3-6 培训费用部门管理科目表

月份		1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		共计		总计
××部门		内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	培训费用
一般培训费用	培训住宿																											
	培训餐饮																											
	培训差旅																											
	外部培训费用																											
其他费用摊销	培训场地费用																											
	培训器材使用费																											
	培训部门人员工资福利																											
	专职讲师工资福利																											
	培训部门办公费用																											
	培训人员服务费用																											
	外聘讲师讲课费																											

续表

月份		1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		共计		总计
××部门		内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	培训费用
	受训人员工资成本																											
	培训招待费用																											
	培训用品材料费																											
	培训资料费																											
	培训用品制作费																											
共计																												
总计																												

第二种视角是以当次培训为着眼点，进行培训费用的预估，以培训的天数作为费用预估节点，来厘清具体产生多少费用。如表3-7。

第三种视角是财务视角，财务视角会将统计科目细分，但也是以月度的时间节点进行统计。如表3-8。

表3-7 培训费用预算明细表

受训部											受训时间															受训点											受训人数							
时间/费用项目	培训人员服务费用					场地费用	办公用品材料工本费用												资料纸张费用						制作费用									招待费用										费用合计
	讲师讲课费	接待费	会议人员记录费	订票手续费	销售人员演练费	培训场地费	笔记本	笔	电池	板擦	白板笔	文件夹	光盘	胶带、图钉	海报、条幅	直播器材	照片冲洗	结业证书	培训讲义	考试题	培训通知	课程表	联络图	所填写表格	桌牌名牌制作费	拍照摄影费	结业证书制作费	光盘制作费	培训道具	培训问卷	奖品	复印费	电费	饮用水费	茶叶、咖啡	水杯费	卫生费	电话费	网络费用	交通费	住宿费	餐费	接送车费	
第一天																																												
第二天																																												
第三天																																												
第四天																																												
第五天																																												
第六天																																												
第七天																																												
费用合计																																												

表3-8 培训费用财务管理科目表

月份			1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		共计		总计
××部门			内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	培训费用
固定资产费用	培训场地费用	培训学院																											
		培训教室																											
		会议室																											
	家具及配套设施	桌子																											
		椅子																											
		黑板																											
		地毯																											
	固定服务设施	插座																											
		有线电视																											
		网络接口																											
	培训设备	视频设备																											
		音频设备																											
		复印机																											
		打印机																											
		电脑																											
		投影仪																											
		工具																											
	培训资源	资料中心																											
		图书馆																											

续表

月份			1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		共计		总计
××部门			内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	培训费用
运营成本	低值易耗品	文具																											
		电池																											
		光盘																											
		纸张																											
	维护费用	设备维护																											
		办公场所维护																											
	制作费用	拍照摄影																											
		桌牌名牌																											
		证书																											
		复印费																											
	招待费用	车费																											
		餐费																											
		茶水费																											
		电话费																											
		住宿费																											

续表

月份			1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		共计		总计
××部门			内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	培训费用
部门管理成本	培训部门	人员工资																											
		人员福利																											
	分摊费用	培训场地租金																											
		水电费																											
		物业费																											
		清洁费																											
	办公费用																												
培训培训师成本	培训师外训费用																												
	培训师内训费用																												
	招聘和选拔培训师成本																												
	培训师进修成本																												
	培训师接受培训发生的其他费用																												

续表

月份			1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		共计		总计
××部门			内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	培训费用
培训方案设计成本	参与工作的人员工资	分析培训需求																											
		确定培训目标																											
		确定培训方案																											
		评估培训方案																											
	付给咨询专家的费用																												
	材料费	复印费																											
		纸张费																											
		视/音频使用费																											
		计算机机时																											
授课或指导成本	外聘讲师费用																												
	路费和交通费用																												
	住宿费用																												
	参加专业协会的会员费																												

续表

月份			1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		共计		总计
××部门			内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	内训	外训	培训费用
授课或指导成本	培训杂志定购费																												
	聘请外部专家费用																												
	使用培训材料时的版权费																												
	外训培训费																												
	外训其他费用																												
学员成本	培训期间的工资和福利																												
	路费和交通费用																												
	住宿费用																												
	临时找人替代其工作的成本																												
	可量化的产出损失																												
共计																													
总计																													

四、制定具体培训预算

培训部门要主导培训预算的编制工作，编制培训预算是一件复杂而又耗时的工作，表3-9是企业编制培训预算的过程。

表3-9 企业编制培训预算一般过程

第一步	第二步	第三步	第四步	
核算基数	年度基数	确定基础	销售收入、利润额、薪酬总和	
		确定比例	生存阶段、发展阶段、成熟阶段	
	阶段基数	项目培训	项目利润、分段利润	
		制定培训	职称培训、资格培训	
预算方法	分类预算	外部培训	成本分割	项目占比（核心培训 50%，重点培训 30%，一般培训 20%）
				项目个体（培训讲师 30%，教材场地 20%，损耗工时 20%，信息交流 20%，奖惩 10%）
			费用预算	盈利状况、总体预算、培训渴求、成本预算、预期收益
		内部培训	自培预算	薪酬、设备、材料
			聘培预算	薪酬、设备、材料、培训讲师
	预算技巧	承袭预算	往年数据、平均系数、确定增减	
		零基础预算	从零开始	
			工作目标	目标增长、数量增长、新技术需求
			培训项目	今年、达标、帮助、效益、必要性、方案选择
			总数分配	核心项目、重要程度
预算审核	预算讨论	依据讨论	必要性、可用性、操作性	
		成本讨论	合理性、节约方法、核心费用	
	编制报告	形成报表	分类明细、阶段清晰、数据准确	
		效果评估	投入产出比、员工认可度	

培训部门在做预算的过程中，主要需要注意以下几点：

1.核算基数的确定

在应用总额管控和推算法的时候，首先确定年度的培训预算基数。很多企业根据销售收入来确定培训费用的使用比例，一般占销售额的5%；也可以通过利润额来确定培训费用的使用比例。还有些企业用薪酬总额来确定培训费用的使用比例。当然，在不同的企业发展阶段，培训年度预算的基数都有差别。除年度培训预算外，也可能会针对阶段性培训做预算，此时，就要确定阶段性的培训预算基数。

表3-10 培训预算的基数核算

核算基数	年度基数	费用基础因素	销售收入 利润额 薪酬总额
		比例确定因素	生存阶段 发展阶段 成熟阶段
	分阶段基数	项目培训	项目利润 分段投入
		专项培训	职称培训 资格培训 专业培训 技能培训

培训预算，对于不同的培训类别，也有所区别。如外部培训在进行培训费用预算时，都会考虑财务成本，再进行具体的费用预算。表3-11表示培训预算分类核算。

表3-11 培训预算的分类核算

<table>
<tr><td rowspan="5">分类预算</td><td rowspan="3">外部培训</td><td rowspan="2">成本分割</td><td>项目占比</td><td>核心培训 50%
重点培训 30%
一般培训 20%</td></tr>
<tr><td>项目个体</td><td>培训师 30%
教材场地 20%
损耗工时 20%
信息交流 20%
奖惩 10%</td></tr>
<tr><td>费用预算</td><td>盈利状况
总体预算
培训需求
成本预算
预期收益</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">内部培训</td><td>自培预算</td><td>薪酬
设备
材料</td><td></td></tr>
<tr><td>聘培预算</td><td>薪酬
设备
材料
培训师</td><td></td></tr>
</table>

预算比例的确定可以有几种参照：一是根据往年的数据作为培训预算的总体系数依据；二是将历年数据的平均值作为培训预算的基数；三是根据今年培训的增减项目情况予以预算的调整。

也有些企业不按照比例进行预算，这些企业更多地关注绩效，希望通过培训提升绩效，这是动态制定培训预算的做法。将公司所有工作目标都当作重新开始，从零开始，以此为基础，结合工作目标，重新根据每个工作可能需要的培训活动审查培训对实现工作目标的意义和效果，并在成本效益分析的基础上，重新排出各项培训预算的优先次序。

2.编制具体预算

编制具体预算，也就是涉及具体金额时首先要结合公司计划中的各项工作目标，从零开始，逐项审核培训的作用和必要性，而不是对培训费用预算从零开始。先对公司所有工作目标，如工作目标对比去

年的增长幅度、工作目标需要的员工数量增长幅度、工作目标对于新技术的需求等进行审核，再制定培训项目进行预算，这才是真正意义上的从零开始。然后仍然聚焦在各项工作目标上，要结合各个工作目标分析工作目标的重要程度，根据优先顺序确定培训预算的总数及预算的分配比例。

3.最终预算

对于几轮磨合过后的最终预算，要进行严格的审核工作。一是审核每项培训科目的必要性，实际价值的收益预估。二是结合培训的场地人员等方面，预估是否有条件真正完成培训。然后增减培训项目，增减培训预算。

4.编制培训预算报告

培训的费用以形成报表的形式进行汇报。在报表内容上，要求各项费用的分类明细不含糊，培训的各个阶段要清晰，各项分析数据要完整，要做到数据准确。在报告中，也要有能够体现培训效果预估的内容。

第四节 培训计划实施控制

培训计划的实施是把培训计划付诸实施的全过程，它是达到预期培训目标的基本途径。培训内容尽管重要，但培训计划的任何一个环节出问题，都会直接影响最终培训的效果，前期准备或后勤保障比任何其他因素对一项培训计划的效果的影响都更为直接。

培训计划实施控制可分为以下两个部分介绍，一是对硬件的实施控制；二是对计划实施的控制。

一 、硬件的控制

1.培训地点的选择

由于培训的规模、内容形式与参训人员的区别，所选择的培训地点也应不同。可以选择室内，也可以选择室外；可以选择公司内部，也可选择公司外部；可以选择稍远地方，也可选择就近地点；可以选择能容纳上百人甚至上千人的礼堂，也可选择一间小型教室或是会议室。培训地点周围的环境应相对安静，时间较长的培训尽量远离喧闹地点，以免学员不能安心学习。

2.培训教室的布置

培训教室要根据培训的性质、目的、方式等进行适当的布置。包括横幅、标语、口号的张贴，计划要求等内容的上墙，培训教室中的物品摆放，等等。培训教室的布置是否合理，直接影响学员的心情、参训状态及培训结果。有经验的培训管理者都非常重视培训教室的布置。

3.培训设备的准备与检查

每次培训，尤其是大型培训，培训设备的事先准备与检查尤其要受到重视，否则，开始培训后，就会缺东少西，手忙脚乱，严重影响培训效果。培训管理人员应该在培训开始前做好设备全面检查。如照相、录像设备、直播设备、录音放音设备、扩音设备等是否调到最佳状态，讲台、幻灯机、投影仪、电脑、屏幕、白板、白板笔等授课设备是否准备齐全、功能正常，甚至是胸卡、DV、存储卡、录音笔等其他容易忘记的设备材料是否备齐、备足，每一项小的疏漏都可能使整个培训计划受到影响。对于异地同步的网络课堂更是要检查网络设备，以及各种接口管理。

4.培训座位的排放

在课程开始之前，需事先布置好教室。如讲台的摆放、标语的张贴、温度的调控等，其中重要的一点是桌椅的摆放，要确定哪种形式的布置最适合你的课程，不要以为桌椅摆放是无关紧要的事，实际上，它可以向学员传达很多有关将要进行的课程的信息。

二 、计划的控制

计划控制的实施过程通过以下图3-3的流程示意图来反映。

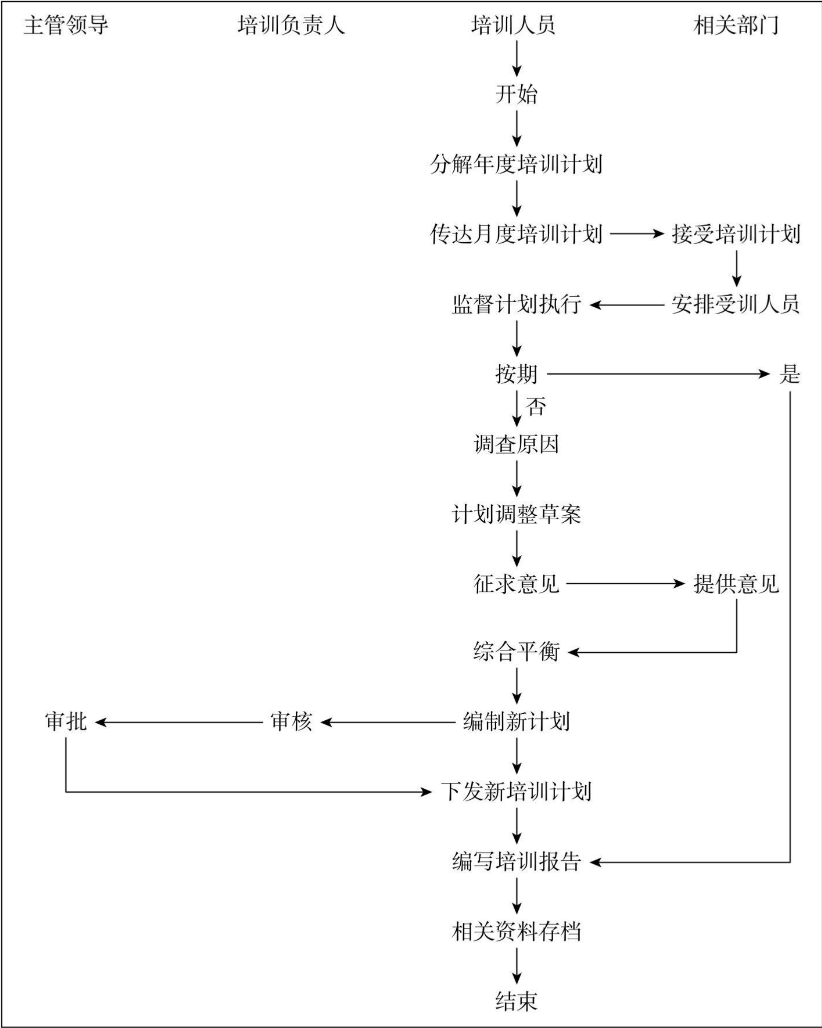


图3-3 计划控制流程示意图

计划控制除了计划的过程管控以外，也要在过程中制定每项工作的标准。

1.培训对象的范围标准

如对哪类员工进行培训，培训人员数量与培训人员素质标准。

2.培训讲师标准

无论是内部讲师还是外聘讲师，讲师应具备的能力，讲师资历、要求和技巧要求制定出相应的标准。

3.培训方式方法标准

针对培训内容采取什么样的培训方式，不同的方式有不同的标准评定。

4.培训时间标准

根据企业行业特点或经营模式，确定培训的频率和开课时间、开课时长等标准。

5.培训场地选择标准

培训场地不仅划分户内户外，也要对场地的布置进行标准设置。有传统教室、领章形教室、讲堂教室、环形教室、U形教室、V形教室、方形教室和点式教室等分类。

6.培训费用标准

预算和实际支出之间的差距、是否合理分配费用等标准。

7.培训考核标准

培训后为保证培训效果应进行及时的考核，以确保受训人员能将培训知识及时应用到实际工作中去，同时表明达到什么效果才能说明培训实施的有效性。

第四章呈现培训课程

本章要点提示 ：

培训课程体系规划设计

培训课程开发设计

传统课程开发

微课程开发

绘制学习地图

培训课程体系是由内在逻辑和关联的培训课程相互作用 、相互联系而形成的有机整体 ，是整个培训体系所要输出的核心产品 ，是培训价值的根本所在。本章通过培训课程的规划 、开发 、设计 、评价维度这几个方面来诠释课程体系的系统性和有效性。同时 ，微课程和学习地图紧贴时代 ，本书将其融入现有课程 ，以呈现关键环节 ，增加和丰富课程体系的互动化和碎片化。

培训课程体系是培训规划中对培训目标的进一步阐释和具体描述。培训课程体系回答的是课程的方向，须明确课程类别划分及培养目标设定以及寻找课程间的逻辑关系。培训课程体系工作主要是由企业内外部共同完成，培训部门来启动、实施及管理，并对全过程负责。工作核心目标是以培训课程体系的形式来回答系统需求，而不是具体学什么组合、课程内容等问题。培训课程体系是方向性指导、积极反映组织发展要求、工作需求和学员个人发展需求的。

构建培训课程体系的模型结构主要有四个维度，分别是适应维度、岗位维度、能力维度、需求维度。

1.适应维度

企业发展一般分为组织发展和人才发展两个方面。组织发展可以细分为战略适应、组织适应、流程适应、操作适应几个层次。人才发展可以分为提高人才素质，创新人才机制，创优人才环境以及专项人才发展，如新员工培训与发展、转岗适应等。

培训课程体系一定要反映出企业战略的适应性。一个企业的战略是持续适应环境的，进而对人力资源职能战略提出发展的要求，培训策略则不得不体现这个变化。培训课程体系有必要考虑企业的发展需要来进行课程方向的定义或描述。

比如，一个企业商业模式对组织设计提出扁平化的要求，那么培训课程方向上就必须有所体现。高层需要了解组织扁平化变革的特点和趋势，中层人员必须了解组织扁平化的模式，执行人员必须了解扁平化组织运作的方法、流程适应等。这就要求培训管理者必须深刻理解公司战略、人力资源职能战略，同时时刻保持敏锐性，感知和理解公司战略的可能变化。这也是培训课程适应维度的体现。

2.岗位维度

岗位维度是培训课程体系建立的重要依据，不同的岗位之间的培训课程差异较大。首先，岗位可以按照横纵两个方向进行分类。纵向是岗位层级，可分为操作层、基层主管层、中级管理层、高级管理层、领导层。横向是职类，如管理、技术、销售、营销等。各个企业的不同层级员工，对知识、技能、态度的要求可能都是不同的。比如，高层管理者可能侧重于领导力、创新能力、学习能力、激励能力等。而基层员工则侧重于自我管理能力、自我学习能力、执行能力、合作能力、对纪律和制度的严格遵守等。同时，各个职能部门的员工对技能的需求也不同。在培训课程体系建设中，培训部门应结合公司岗位设置，在人力资源部的配合下，从岗位分析入手，对所有岗位进行岗位资格认证和现在岗员工的综合测评。最后，建立和开发出系统的岗前、岗上和提升的培训课程体系基本框架，为分析需求奠定基础。

3.能力维度

从概念解析、主观过程分析等方面，对每一个胜任力要素进行解析，深刻挖掘该要素的内涵，并提炼出其所对应的培训要点。对胜任要素的内涵和外延作深入的解析，从而框定该要素的培训要求。按照人的主观能动过程规律，依据冰山模型和综合干预模型，从意识观念、素养特质、认知与能力、知识与技能一直到行动和结果，分析该要素的培训关键点。同时，由于模型的搭建是以培训课程体系设计为目标，模型的基本结构、能力定义、分类都与课程设计紧密结合。

4.需求维度

员工从进入公司之日起，就可以通过企业的培训，了解企业对员工的职业发展规划。他们会通过自己的努力在职业生涯道路上一步步地前进。一般企业都会根据组织特点和员工特点设计较为完备的职业发展通道，并且围绕职业发展通道进行员工职业与培训规划。从员工进入公司那天起，公司就要按职业生涯的设计来开展培训。员工需要通过培训提升工作能力，以较快地胜任目前的工作，并为下一步的晋升奠定基础。

总之，结构化是考虑问题的基础。只有具备结构化的思维，才可以全面、系统、深入地研究培训需求、进行课程开发管理，才可以突出针对性、适应性、发展性，才可以处理好普遍性与特殊性的关系。

第一节 培训课程体系规划设计

企业在人力资源管理中，对最合适的员工都抱有最大的期望，而事与愿违时，企业往往采取一些替代方案。很多企业大量接受有潜力的人才进入，并为他们提供必要的培训，使他们能够与工作更好地匹配。

打造员工的终身学习能力和组织的学习能力，才能形成企业真正的核心竞争力。而在员工培训与发展的体系建设中，首要的任务就是

确定培训的具体内容，即应该明确进行哪些培训。只有确定了科学合理的培训内容，保证企业的培训是有用的，才能从根本上保证培训的效果，达到通过培训满足企业对人才培养的需求。因此，培训课程体系是由一系列具有内在逻辑性和一定关联度的培训课程相互作用、相互联系而形成的有机整体。从企业培训课程体系的内在逻辑性和关联度来看，一个科学、系统的培训课程体系需要以企业战略为导向，确保培训课程体系的动态性；以岗位为基础，确保培训课程体系的系统性；以员工的职业生涯发展为路径，确保培训课程体系的递进性。基于企业培训课程体系的内在要求，为了实现培训课程体系的动态性、系统性和递进性，可以采用以下五项主要工作来构建培训课程体系。

一 、职位分析

职位分析的第一步是划分职类。职类是指把具有相同工作性质和相似能力要求的不同职位组成一个集合，在同一个职类范畴下再进行每一个职位的分析和厘定。职位分析一共从九个方面进行分析，最后的分析报告也主要从这九个方面呈现。

1.工作标识

包括工作的名称、编号、工作所属部门或班组、工作地位、工作说明书的编写日期、编写人与审核人以及文件确认时间等项目。

2.工作综述

描述工作的总体性质，即列出主要工作的特征以及主要工作范围。

3.工作活动和程序

包括所要完成的工作任务、职位责任、所使用的工具以及机器设备、工作流程、与其他人联系、所接受的监督以及所实施的监督等。

4.工作条件与物理环境

简要地列出有关的工作条件，包括工作地点的温度、湿度、光线、噪声程度、安全条件、地理位置等。

5.内外软性环境

包括工作团队中的人数、完成工作所要求的人际交往的数量和程度、各部门之间的关系、工作现场内外的文化设施、社会习俗等。

6.工作权限

包括工作人员决策的权限和行政人事权限、对其他人员实施监督权以及审批财务经费和预算的权限等。

7.工作的绩效标准

工作说明书中还需包括有关绩效标准的内容，即完成某些任务或工作量所要达到的标准。这部分内容说明企业期望员工在执行工作说明书的每一项任务时所达到的标准或要求。

8.任用条件

包括工作时数、工资结构、支付工资的方法、福利待遇、该工作在组织中的正式位置、晋升的机会、工作的季节性、进修与学习的机会等。

9.工作要求

主要说明担任此职务的人员应具备的基本资格和条件，包括年龄、性别、学历、工作经验等。

二、能力要求分析

分析能力要求需要根据组织、部门和岗位三个层面的信息和资料，分解每个岗位的职责、任务和运作等内容，解析和提炼胜任每个岗位需要具备的素质、知识和能力。

1.分析职位能力要素

以岗位需求或者胜任能力模型为基础，收集和整理岗位信息，从知识、技能技巧、态度等方面，将岗位信息转化为胜任本岗位应具备的能力要素，一般分为通用能力和专业能力。通用能力如本岗位以及

本领域的基本知识和技能，政策法规有关的知识、基本的管理能力等；专业能力是指根据本职岗位所应该掌握的专业能力。

2.剖析职位行为要点

剖析行为要点是指从工作步骤、必备知识、所需工具设备、特殊技巧、工作态度、安全事项和防护措施等方面，把本岗位所需要的每个能力要素逐一分解为若干的行为表现。还需要准确表述每个能力项目所表现的典型行为，并按照工作程序和先易后难的顺序排列。

3.划分职位能力层级

由于不同层级人员在能力要素的要求上存在差异，根据不同层级人员岗位要求和工作重点的差异，逐一划分初级、中级和高级三个层级人员应具备哪些相应的行为要点，使得不同层级人员的能力呈现连续性和递进性。

三、形成课程名称

培训课程体系建设的关键在于有效地将职位与能力分析的结果转化为课程名称，也就是要立足于职位和能力要求分析，将职位和能力模块转换为课程，落实具体培训内容。首先，按照职位和层级的划分，整理和分析每个层级每类人员应具备的能力项目和行为要点，使之没有缺失。其次，根据行为要点的描述内容和关键点进行梳理和分类，形成课程名称。最后，根据岗位的需要，对培训课程进行排序。

关键点在于形成的培训课程内容必须覆盖此岗位此层级人员所应该具备的所有能力和行为要点，不能存在遗漏。行为要点和课程之间的转换要准确，同一岗位不同层级之间的课程要具有衔接性和递进性。

四、开发培训课程

根据培训课程的组成要素，按照能力项目中行为要点的要求，依据所涉及内容的属性和逻辑顺序，开发培训课程。换而言之，按所涉及的知识类型，属于基础性内容的排列在前，属于专业性内容的排列

在后；按所涉及业务流程的先后，即能力要求项目集合涉及的业务流程在先的排列在前，涉及的业务流程在后的排列在后；按所涉及工作的综合程度，即能力要求项目集合属于专项性工作的排列在前，属于综合性工作的排列在后。

1.确定课程对象和课程类别

明确开发培训课程的目的，侧重于企业中哪一个层级哪一个岗位的人员；明确岗位职责内容，履行这个岗位需要的岗位能力。

2.确定培训课程目标

课程目标是对学员经过学习后应当达到的标准作出的概括说明。它指明了学习的方向和达到的最终要求；课程目标要满足能力项目集合的要求；在培训上具有可操作性；可根据每门科目所对应的能力，确定若干项课程目标，每项课程目标具有相对的独立性，以便根据课程目标设置相应的模块。一般的认知行为目标常用“了解”“熟悉”“掌握”等来表述；对于较高级的认知行为目标常用“分析”“应用”“评价”等来表述；对于技能操作常用“能”“会”“熟练”等来表述。

3.开发课程内容

培训课程内容由与课程培训目标相关的知识、技能、行为规范、价值观念、职业素养等构成。开发培训内容就是根据相应培训标准要求，寻找和确定能够实现培训目标的培训内容，并进行科学选择和合理组织。

知识类课程不仅要充分体现出“必备”“够用”和为技能的提高打基础的思想，还要关注学员对所学内容的理解和掌握，以及对所学知识的运用。技能类课程要制定分阶段的目标和实施步骤，还要突出案例和模拟环境下的实际训练项目，使学员在实际训练中获得处理各种复杂问题的思维过程、解决方法和行动方案。

4.选择培训方式

选择什么样的培训方法取决于培训内容，不同的培训方法效果迥

异，要积极运用不同的培训方法去培训。

五、构建培训课程体系

通过对已开发的各类课程进行结构化整合，就能够形成各类人员、各个层次的培训课程体系。具体分为以下三个环节。

1.设计培训实施方案

根据培训对象的培训层级编制包含培训目标、培训内容、培训周期、培训计划安排等要素的具体培训实施方案，从而确保培训活动得到有效组织、实施和落实。

2.构建培训课程链条

以职族为主线，按照培训梯次，将培训实施方案进行排列，构建一个符合员工职业生涯成长的培训课程链条。

3.完善培训课程体系

通过对培训课程链条的整合、更新和动态管理，逐步构建和完善企业的培训课程体系。在建设企业的培训课程体系时，应承担对学员进行岗位能力培训的任务，形成具有动态性和系统性的知识和技能结构体系，形成符合企业发展要求的培训课程体系，以确保培训目标的实现。

案例实操：DP企业培训课程体系规划

DP企业是大型的化工企业，对于培训管理还处于“传帮带”阶段。当被问到“我们的企业需要哪些培训课程”“销售部门和技术部门的员工到底需要进行哪些提升训练”“如果市场部门的经理将作为副总的候选人晋升，他需要哪些针对性的培训”此类的问题时，培训部门往往无所适从。培训部门通过调研发现，建立一套分类统筹的培训课程

体系是人才发展的关键。在化工企业，技能培训和业务知识是人员发展的一个抓手，因此培训部门开始着手开展基于能力模型的培训课程体系规划工作。

首先，培训部门通过工作分析，合并工作职责相近的岗位，划定职位族，降低课程库的冗余重复，以及培训课程体系规划的复杂度。在划定职位族后，统计分析得出各职位族的岗位数以及相应编制，同时可根据岗位说明，按照“工作复杂性”“客户的接触程度”以及“职位族的员工数量大小”确定企业培训投入的重点。其中，销售、市场推广以及大客户三个职位族可作为企业培训的重点，而行政管理、后勤保障以及财务等部门可以适当减少培训投入。

其次，进行了能力建模。通过行为事件访谈等方法尝试建立能力模型来规划培训课程体系。所建立的能力模型尽量选取那些可被衡量或可通过员工工作绩效、行为予以观察的，为培训效果评估做好充足准备。所识别出的能力划分为专业技能类与管理类。此外，同一职位族间不同职级的岗位所要求的能力等级不同，因此又将能力划分为高级、中级以及初级三个级别。

再次，建模完成后，开展课程设计工作。从课程获取、课程分类以及课程分级三个步骤入手。针对所建立的能力模型一一建立对应的提升措施，可以是传统面授课程，也可以是在线学习课程，抑或是更广义概念的学习活动，如内部研讨、读书会等。课程获取后，依据前阶段能力的分类与分级，相应地对课程进行分类与分级，形成各职位族的专业技能类课程以及较通用的管理培训类课程。

最后，体系建立。经过课程设计的步骤，已经形成较为系统的培训课程体系，包含不同类别、不同等级的学习课程。将前期分析出来的结构分类统筹汇总，最后形成共七类的课程划分，共同构成系统、完整的企业学习培训课程体系。

表4-1 DP企业课程整体规划

能力素质项目		课程项目	员工类别													
			高管	经理	主任	技术	营销	市场	采购	储运	生产	行政	HR	财务	质量	新员工
基本知识	公司简介	公司发展史														★
	公司价值观	企业文化培训														★
	公司流程	公司核心流程培训														★
	公司制度	公司制度培训														★
	产品知识	公司产品工艺基本知识培训														★
		公司产品基本生产知识培训														★
		公司产品销售基本知识培训														★
财务专业知识	财务知识	会计基本知识												★		
		财经制度基础培训												★		
		企业收款策略及呆坏账管理技巧												★		
		财务预算管理知识培训												★		
		成本分析、管理与控制												★		
		新会计准则解读												★		
		如何做好税务规划												★		
		如何合理避税												★		
		涉税风险防范与处理技巧	★											★		

续表

能力素质项目		课程项目	员工类别													
			高管	经理	主任	技术	营销	市场	采购	储运	生产	行政	HR	财务	质量	新员工
财务专业知识	财务知识	如何读懂财务报表	★	★										★		
		会计电算化知识培训												★		
		非财务人员的财务知识	★	★	★									★		
	投资知识	如何进行财务投资可行性分析	★											★		
		财务投资风险控制	★											★		
	统计学知识	统计基本知识培训							★	★				★		
		生产数据统计技巧									★			★		
		仓储数据统计技巧								★				★		
		公司财务数据统计基本知识												★		
	成本管理知识	生产成本控制									★			★		
		产品成本分析与控制									★			★		
管理专业知识	项目管理	项目管理知识培训 PMP	★	★												
	战略管理知识	如何制定战略规划	★	★												
		资本运作	★											★		
		项目投资管理	★	★												
		母子公司管理	★	★												
		公司治理	★	★												
		目标管理 MBO	★	★												
		如何制订年度经营计划	★	★												
		如何培养提升企业核心竞争力	★	★												
		企业改制与上市	★	★												
		企业变革	★	★												
		如何突破企业发展“瓶颈”	★	★												

续表

能力素质项目		课程项目	员工类别													
			高管	经理	主任	技术	营销	市场	采购	储运	生产	行政	HR	财务	质量	新员工
人力资源管理知识	人力资源知识	人力资源管理基础知识		★	★								★			
		组织设计与管理		★	★								★			
		如何编写岗位说明书		★	★								★			
		如何编写人力资源规划											★			
	人力资源知识管理	工作分析和饱和度分析		★	★								★			
		薪酬设计与管理		★	★								★			
		如何进行岗位价值评估		★	★								★			
		员工能力评价与薪酬制定		★	★								★			
		平衡计分卡 BSC		★	★								★			
		绩效指标词典		★	★								★			
		如何对员工实行考核		★									★			
		如何选、用、育、留人才											★			
		招聘和面试技巧											★			
		劳动关系管理											★			
		员工职业生涯规划		★	★								★			
		非人力资源人员的人力资源管理	★	★	★								★			
		战略性人力资源管理	★	★	★								★			
	行政管理知识	时间管理	★	★	★											
		如何提高会议效率	★	★	★											
		办公工作规范与技巧										★				
		如何撰写公文										★				
		流程设计与优化	★	★	★											
	企业文化	企业文化建设	★	★												

续表

能力素质项目		课程项目	员工类别													
			高管	经理	主任	技术	营销	市场	采购	储运	生产	行政	HR	财务	质量	新员工
管理专业知识	信息系统知识	计算机基础知识		★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	
		网络基本知识培训		★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	
		ERP 原理、实施与应用							★	★	★	★	★	★	★	
	法律知识	合同法基本知识					★									
		劳动法基本知识											★			
		财务法律知识培训												★		
		安全生产、环保、安全法律知识									★					
		专利、知识产权法律知识						★								
	合同管理	经济合同管理知识培训					★					★				
	档案管理	如何做好文件和文档管理										★				
营销专业知识	市场营销知识	营销战略与策略					★									
		产品定价策略与管理					★									
		市场定价与年度营销计划制订					★									
		营销人员基本素质					★									
		如何建立区域市场渠道优势					★									
		销售实战技巧					★									
		经销商管理					★									
		如何留住关键客户					★									
		大客户销售与管理技巧					★									
		大型促销活动的策划与组织					★									
		销售合同管理					★									

续表

能力素质项目		课程项目	员工类别													
			高管	经理	主任	技术	营销	市场	采购	储运	生产	行政	HR	财务	质量	新员工
营销专业知识	市场营销知识	客户关系管理					★									
		客户信用管理					★									
		销售订单处理					★									
		顾客投诉处理技巧					★									
		如何成为优秀的片区经理					★									
		从普通业务员到销售精英					★									
		情景销售培训					★									
	品牌管理知识	渠道规划与管理						★								
		广告宣传与品牌管理						★								
		如何进行市场调研						★								
	国际贸易知识	国际贸易基础知识							★							
运营专业知识	质量管理知识	ISO9001 基础知识													★	
		内部审核员培训													★	
		全面质量管理													★	
		产品质量异常处理技巧													★	
		化验技能培训													★	
		如何进行产品质量分析													★	
	安全环保管理知识	ISO9000 基础知识									★				★	
		安全生产的预防与控制									★					
		化工安全生产与知识培训									★					
	生产管理知识	如何成为一名出色的现场管理主管									★					
		优秀班组长									★					
		生产计划与物料控制									★					
		精益生产 JIT									★					

续表

能力素质项目		课程项目	员工类别													
			高管	经理	主任	技术	营销	市场	采购	储运	生产	行政	HR	财务	质量	新员工
运营专业知识	生产管理知识	6S 基础知识									★					
		生产绩效评估									★					
		全员效率评估									★					
		现场问题分析与解决									★					
		多批少量生产管理									★					
		现场管理与现场改善									★					
		数据分析与管理									★					
		生产过程控制									★					
	仓储管理知识、采购、物流知识	危险品安全存放、运输管理								★						
		采购业务人员基础训练								★						
		采购谈判技巧								★						
		供应商开发与关系管理								★						
		采购成本与管理								★						
		采购流程与战略								★						
		职业采购技术								★						
		职业采购经理能力训练								★						
		供应商选择、评价与管理								★						
		物料管理与库存控制								★	★					
技术专业知识	设备管理知识	设备维护与全面生产保养 TPM				★						★				
		如何编制设备大修计划				★										
		设备选型、改造				★										
	工程管理	工程进度、质量和成本管理				★										

续表

能力素质项目		课程项目	员工类别													
			高管	经理	主任	技术	营销	市场	采购	储运	生产	行政	HR	财务	质量	新员工
技术专业知识	工艺及研发知识	新产品开发策略				★										
		研发项目管理				★										
		研发时长管理与缩短化				★										
		研发流程管理				★										
管理技能	领导能力	情景管理	★	★	★											
		中层干部基本管理技能		★	★											
		如何激励下属	★	★	★											
	组织协调能力	管理十大原理	★	★	★											
		组织行为学	★	★	★											
	决策能力	决策管理	★	★												
	过程监控	从结果管理到过程管理	★	★	★											
	冲突解决	冲突解决技巧	★	★	★											
	团队建设	销售团队管理					★									
		如何打造高绩效团队		★	★											
	培养下属	员工辅导技巧		★	★											
	沟通能力	沟通技巧		★	★		★	★	★							
	计划能力	如何编写工作计划		★	★											
	执行能力	如何提高执行力	★	★	★											
	解决问题	问题分析、解决技巧	★	★	★											
		如何管理你的上司			★											
专业技能	岗位专业技能	设备操作规范									★					
		仪表操作技能									★					
		电工操作技能									★					
		……									★					

第二节 培训课程开发设计

一、培训课程开发的概念和要求

培训课程开发就是依据培训计划书的培训目标、课程大纲以及学员的状况分析、选择和组织课程的内容。课程开发的成果主要包括：培训师手册、学员手册、练习及案例手册、测试题库、演示稿等材料。培训课程开发能力是培训工作中的核心能力。能否开发出满足培训对象需求、具有一定理论深度、课堂培训效果良好的培训课程是衡量一个培训管理团队水平的重要标志，而拥有一批具备培训课程开发能力的优秀人员又是企业培训核心竞争力的集中体现。

课程开发时，要充分考虑培训需求，受训者兴趣、动机、学习风格等方面的种种因素，以及参训者的学习方式，这就等于把握住培训最本质、最有决定性的一个方面，这也恰恰是培训课程开发的精髓所在。

二 、培训课程开发的组织和人员

培训课程开发的开展组织和人员形式一般分为几种：

一是由培训讲师及其助理完成。培训管理工作刚起步的阶段，一般采用这种办法。

二是由各部门负责人或者业务专家完成。培训管理工作形成一定规模，或者没有专业内部培训师的时候采取这种办法。

三是由组织课程开发项目组完成。较大型的企业或培训管理较完善的企业采取项目组的形式比较多。由此课程开发项目组分工有项目经理、课程开发师、项目助理、技术支持、设计、企业业务咨询专家和培训讲师等角色定位。

在研发期间，有一个关键的职位叫课程研发设计师。在很多企业里没有这个职位，但是具有类似的职能。以下是课程研发设计师职位基本介绍。

1.课程研发设计师含义

（1）课程研发设计师，也称课程设计师，是指负责课程的研发及内容涉及的专业人员。

（2）课程研发设计师的直接上级是培训主管，同级岗位有培训讲师、职业规划师等。

2.课程研发设计师岗位职责

（1）市场调研分析，市场客户的需求调研、竞争对手的分析，根据调研情况不断地改进课程内容设计；

（2）如有需要则为来访客人进行课程咨询，帮助客人更好地了解课程内容，了解客户的需求以不断改善课程内容设计；

（3）负责进行课程设计大纲的规划；

（4）负责与客户对课程结构、课程内容、表现方式、课程时间等进行沟通；

（5）负责课程中素材的搜集和脚本的编写工作；

（6）协调课程制作团队开发工作，确保课程开发工作的顺利完成；

（7）做好所负责板块课程合作讲师的联系与洽谈工作。

3.课程研发设计师应具备的能力

（1）具备专业的课程研发设计能力，对课程客户需求以及市场状况有深刻的了解；

（2）熟知最新的培训设计原理及方法；

（3）具备较强的研发和学习能力；

（4）具备良好的文字表达能力和沟通能力；

（5）具有创新意识。

4.课程研发设计师任职条件

（1）管理、教育相关专业本科以上学历；

（2）具备三年以上培训工作经验，一年以上课程设计、开发和讲授经验；

（3）熟知相关行业的客户市场需求以及竞争对手情况；

（4）具备良好的沟通协调能力，能与团队成员、客户进行良好的沟通；

（5）熟悉项目开发的流程，具备项目开发管理经验；

（6）工作认真负责，具有团队合作意识。

5.课程研发设计师职业发展

课程研发设计师具备培训经验，具备课程设计以及课程教授能力，其职业发展有两个方向，一是朝着课程设计专业方向发展，如高级课程研发设计师，成为资深的课程研发设计专业人员；二是朝着管理职位发展，成为培训主管、培训经理。

6.课程研发设计师收入

课程研发设计师需要具备多方面的能力和经验，熟悉客户需求、课程学习人员的学习流程和习惯、讲师讲课需求等，并要具备一定的教授能力，具备优秀的课程研发设计能力。课程研发设计师月收入一般在5000—15000元之间，具备丰富的课程设计成功经验和优秀的课程设计能力是获得高收入的重要因素，一线城市的收入明显高于二、三线城市。

案例实操：课程评价工具

用于课程评价的工具比较多 ，不同的评价工具可用于不同的目标和方法 ，也可以进行混合使用。比较有代表性的是评价检查表 、量规和思维导图法。最简洁的就是课程评价检查表。以下用两种课程评

价表示意 ，在最初设置培训课程的评价时 ，应用简洁的课程评价检查表即可。

表4-2 课程评价检查表

评估项目	评估结果				
	极好 5	良好 4	一般 3	略差 2	很差 1
课程设计					
课程内容安排					
培训内容与培训目标的一致性					
课程内容的趣味性					
课程内容的实践性					
课程内容的针对性					
讲授方法					
讲师的专业性					
课程的掌握程度					
培训效果					
对课程的总体评价					
如选择略差和很差的，请说明原因					
对以后举办同类型培训班的意见					
今后还希望开展哪些培训课程					
其他建议					

表4-3 课程评价工具表——学员课程评估表

课程名称		课程时间	
培训讲师		培训方式	
一、学员基本情况			
姓名		工作岗位	
联系电话		工作年限	

续表

二、课程满意度调查项目						
调查项目		非常满意 5分	满意 4分	一般 3分	不满意 2分	极不满意 1分
课程内容	课程目标明确，可量化					
	课程内容与需求的匹配度					
	课程内容编排的合理性					
	理论知识讲解浅显易懂					
	案例互动环节生动有趣					
关于讲师	对课程内容的驾驭程度					
	沟通技巧的掌握程度					
	仪表仪容整洁程度					
	激发学员兴趣的程度					
	课程时间的掌控程度					
	培训工具运用熟练程度					
关于培训组织	培训时间安排的合理性					
	现场服务水平					
	培训材料和通知下发的及时性					
	培训辅助工具和材料的准备情况					
三、本次培训中您感到最受益的地方是什么						
四、您对课程不满意的地方有哪些						
五、其他建议						

三、培训课程开发模型

培训开发模型有六种经典模型，即ISD模型、ADDIE模型、HPT模型、CBET模型、霍尔模型、纳德勒模型。

1.ISD模型

ISD（Instructional System Design）模型即培训系统设计模型，是以传播理论、学习理论、培训理论为基础，运用系统理论的观点和知识，分析培训中的问题和需求并从中找出最佳答案的一种理论和方法。

2. ADDIE模型

ADDIE（Analysis Design Development Implementation Evaluation）模型是目前企业培训课程开发领域最为经典的理论模型之一。大多当前教育设计模型是其副产品或ADDIE的变异塑造。

3.HPT（绩效技术）模型

国际绩效改进协会（International Society for Performance Improvement）于1992年发布的HPT（Human Performance Technology）模型，是通过运用涉及行为心理学、培训系统设计、组织开发和人力资源管理等多种学科的理论实施的广泛干预措施。因此，它强调对目前的以及期望达到的绩效水平进行严密分析，找出产生绩效差距的原因，提供大量帮助改进绩效的干预措施，指导变革管理过程并评价其结果。一言以蔽之，人类绩效技术就是一种绩效改进策略。

4.CBET模型

能力本位教育与训练（Competency-Based Education and Training，CBET），是职业培训的一种模式，依赖职业能力分析的结果，确立权威性国家能力标准，通过与这些标准相比较来确定员工的等级水平，强调课程与培训应该对学员个别差异作适应。该模式以英国、澳大利亚为代表。

5.霍尔模型

美国著名成人教育专家霍尔在多年研究的基础之上提出了接受培训的成人学习者的课程开发模式，即霍尔模型。该模型一共包括七个

步骤，即确认可能的培训活动；对培训活动作出进一步的决策；确信与精选目标；设计合适的课程（资源、领导者、方法、时间安排、顺序、社会强化、个别化、角色和关系、评价标准、设计方案的阐述）；使课程适应更多培训对象的生活方式；实施课程计划；测量和评价结果。

6.纳德勒模型

在人力资源开发领域，设计和开发各种课程以提高员工的工作效益是一项重要的工作。纳德勒模型就是一种开发企业培训课程的模型，其目的是通过培训课程方案的设计来促进企业的人力资源开发，在提高个人工作效益的基础上提升企业的效益。纳德勒模型由八个重要的事件组成，即确定企业需求、指明工作绩效、确认学习需求、确认目标、建立课程、选择培训策略、选择培训资源、实施培训课程。

案例实操：**ADDIE**模型

关于培训课程开发模型 ，这里介绍ADDIE模型。ADDIE模型是一个培训开发工作的循环过程。

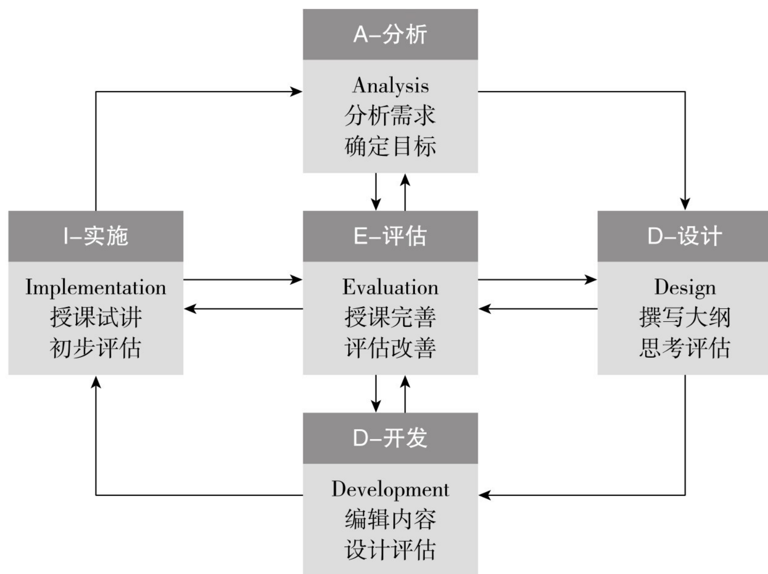


图4-1 ADDIE模型

ADDIE五个字母分别表示：

1.分析

对培训的行为目标、任务、受众、绩效目标等进行一系列的分析。ADDIE模型的分析阶段要确定感知到的需求、证明实际存在的需求及确定中间的差距，通过分析使课程设计师和客户达成共识。分析阶段需要从专业内容、专家等专业领域获取信息；最终用户参加的焦点小组；访谈最终用户（一对一、会面、电话、电子邮件等形式）；访谈管理层；媒体和材料以及观察。

2.设计

对将要进行的培训进行课程设计。ADDIE模型的设计阶段开始于协议达成。设计阶段会形成许多的基础要素，这些基础要素都会导向开发阶段。

3.开发

针对已经设计好的课程框架、评估手段等，进行相应的课程内

容撰写、页面设计、测试等。教程系统设计ADDIE模型开发阶段的要点在于开发创建培训材料的方法和流程。开发阶段中，开发者创建并整合设计阶段构建的内容；程序员进行技术的开发及整合工作；测试者进行调试过程；项目根据反馈进行回顾和修订。

4.实施

对已经开发的课程进行培训实施，同时进行实施支持。实施阶段的要点在于开发项目实施的程序。在正式实施项目前，许多课程设计师要进行预测试。课程设计师必须确定培训讲师，并让学习者了解项目。通常情况下，培训讲师以及学员需要进行培训。培训要包括全部培训课程、学习成果、实施方式以及测验程序，同时应覆盖对新工具的了解。在这一阶段中，课程设计师要核实并确保所有的技术工具都处于正常的工作状态。

5.评估

对已经完成的培训课程及受众学习效果进行评估。在设计流程所有的关键要素中，建立评估体系是整个过程最能体现培训价值的，也是最见功底的步骤。评估阶段包括两个部分：形成性评估以及总结性评估。形成性评估在ADDIE流程的每个阶段都要进行，而总结性评估通常在几个项目实施之后进行。

ADDIE模型可以用下图来完成表示。



图4-2 ADDIE模型五步骤

ADDIE模型为确定培训需求、设计和开发培训项目，实施和评

估培训提供了一种系统化流程，其基础是对工作和人员所做的科学分析；其目标是提高培训效率，确保学员获得工作所需的知识和技能，满足组织发展需求；其最大的特点是系统性和针对性，将以上五个步骤综合起来考虑，避免了培训的片面性，针对培训需求来设计和开发培训项目，避免了培训的盲目性；其质量的保障是对各个环节进行及时有效的评估。国外已有很多企业运用ADDIE来设计和开发培训项目，最成功例子是惠氏药业，惠氏药业主要运用ADDIE模型来开发培训教案，以提高培训的针对性和实用性。

第三节 传统课程开发

传统课程是相对于线上微课程的一个概念。传统课程开发也遵循从需求到成果展示的过程进行。

一、职位和能力需求

在职位和能力需求分析阶段可以应用4W方式进行梳理。

表4-4 4W要素

要素	说明
Who	了解学员的岗位要求、工作技能和经验
What	工作上出现了差距、错误行为、负面结果等问题
When	问题发生的时间或者阶段
Where	问题发生的场景或者场合

在调研和收集信息的过程中，具体的调研方法有问卷调查、个人访谈、集团座谈、实际观察等。表4-5针对这些方式的优劣势进行了对比，在具体问题中需要综合诊断问题。

表4-5 各种调研方法的优劣势分析

方式	优势	劣势
问卷调查	覆盖面广 节省费用 数据量化 可以得到一些真实的回答	时间较长 参与感不强 会存在回答不认真的情况 直面的交流缺失
个人访谈	参与性强 感受直接 发现真正的问题 能够进行深入挖掘	时间成本比较高 需要专业的技巧 覆盖面较小 也许所谈和实际有差距
集团座谈	共同参与 课前支持 分享整合较好 能够深入了解	组织上有一定的难度 较难量化和分析
实际观察	真实有效 便于发现现场问题	时间成本较大 覆盖面较小 需要专业技巧 需要部门的配合

调研结果获取之后，要将调研结果进行筛选，整理出关键的问题点，深度厘定哪些问题是培训课程能够解决的，哪些是伪需求。然后结合企业的资源情况有针对性地列出培训的重点内容，做出课程开发的方案。

二、拟定课程大纲

课程大纲主要明确课程目标、适用对象、课程时长、主要内容、培训方法、培训活动，以及所用的培训用具和培训资源等与课程开发有关的要素，确认培训课程所涵盖内容的重要依据。在课程大纲的制定过程中，可以采用经验萃取的方法进行。

表4-6 经验萃取表

基于情景的问题描述				
解决（who），在（when）（where）下，（what）问题，达到结果				
萃取经验				
方法分解	核心动作	面对挑战	应对技巧	配套工具
解决该问题需经过的阶段或步骤	完成该阶段或步骤具体细节动作	在每个阶段或步骤中，所面临的重点、难点或挑战点	解决问题时所用到的方法和技巧	解决问题所配套的工具或者口诀等

不同类型课程考虑的因素也是不同的，理论与知识类课程需要学员记忆理解，应试类的课程要充分和录取率挂钩；技能类课程关注技能的掌握，涉及理解、模仿、简单应用、熟练应用这样几个阶段。

三、课程结构设计

课程结构设计过程一般运用的都是金字塔原理，其实就是“以结果为导向之论述过程”，或是“以结论为导向之逻辑推理程序”。其中，越往金字塔上层之论述，价值越高。课程目标就成为塔尖部分，然后进行逻辑推导。图4-3即运用金字塔原理的过程。

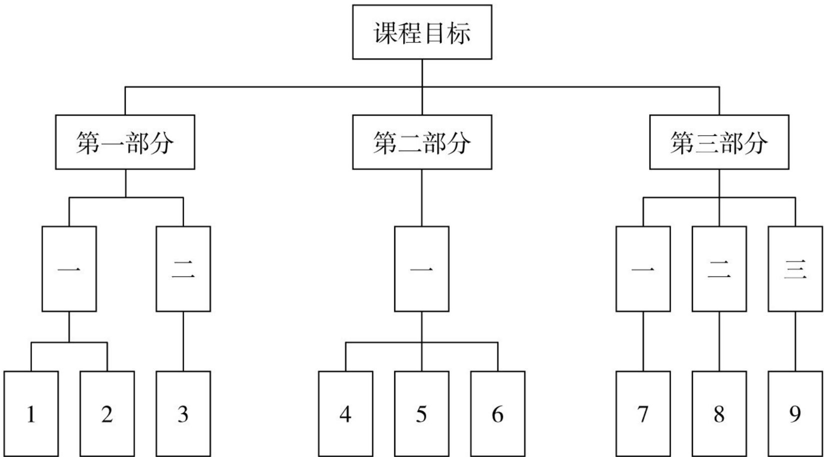


图4-3 课程结构设计示意图

四、课件设计与制作

课程结构设计出来后，就要进行内容的充实和丰满。这个过程进行课件设计和制作。课件不仅仅是PPT的制作，还包括讲师手册、学员手册、散页的制作和活动设计等。现在课件类型还是以PPT为主，很多企业在招聘环节就对讲师PPT的制作能力有了较高的要求。虽然有很多PPT课件，但由于没有掌握制作与使用技巧，使得实际培训中并没有充分发挥出PPT课件的优势和效果。为了PPT不会成为视觉垃圾，应该避免以下误区。

1.文字过多犹如WORD

有些培训讲师为了防止自己在讲课的时候忘记相关内容，或者为了让学生阅读到更多的内容，会在PPT上面放上非常多的文字，这样的结果就是， PPT看起来更像是一个WORD版的文件。这也就失去了PPT的意义。

2.动画和图片过度滥用

PPT上的动画和图片可以吸引学员的注意力，激发学员的学习兴趣，避免课堂气氛的枯燥乏味，但有的课件通篇都是动画和图片，忽略了课程本身的内容。动画和图片数量过多，和要讲解的知识内容关系不大都属于做过头的典型情况，前者会分散学员的注意力，后者则会让学员感到莫名其妙，所以动画和图片的放置一定要适量和相关。

3.配色美感缺失

在一类艺术性过分单一的PPT课件中，典型的做法有：从头到尾的文字都是一种颜色，内容布局单调统一，即便是需要强调突出的知识点也没有在大小、形状和颜色等方面有所不同。这样的课件看起来平淡无奇，看久了很容易让人觉得索然无味。这种PPT课件虽然是利用了现代化的技术，但却根本没有体现出现代化的优势来。

在另一类艺术性过分花哨的PPT课件中，由于使用了较多的颜色、字形等而使得课件的知识重点主题分散，致使学员不能准确地判断哪个是重点、哪个是非重点。

4.模板错用

主题和模板一定要协调，很多PPT一味地追求模板，而忽略主题突出。模板只是PPT的一个辅助工具，而不能成为课件结构的主要部分。

5.文字大小使用不当

PPT上的文字字号并没有固定的标准，这主要取决于PPT投影面最远的距离。例如，没特殊要求，PPT上欲展示给学员阅读观看的文字大小最少应为24号字。在没有特殊目的的情况下，PPT上的字号最大不要超过60号，否则字体拥挤，而且显得文字非常单薄。整个PPT非常不美观。

另外，还存在着使用低劣图片、滥用特效、风格杂乱和图表堆砌等问题的情况。

总之，如果讲师能在PPT课件的制作与演示过程中认真规避一些误区，遵循科学的规律，那么PPT课件就能发挥非常大的优于传统课件的作用。所以，高效的PPT设计与制作必须按照一定的步骤进行，一般包括九个环节：规划提纲、标题设置、插入素材、图表表达、母版模板、文字编排、颜色美化、配图配效和放映彩排。如图4-4。

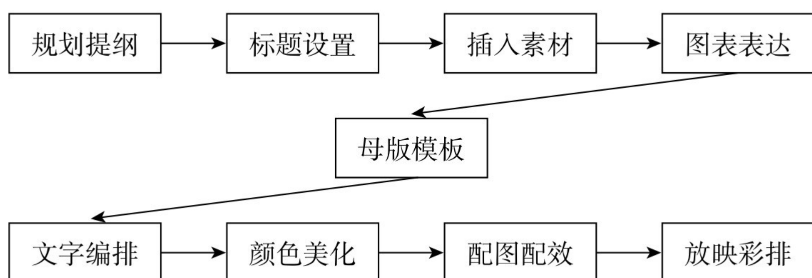


图4-4 PPT制作步骤

除了步骤标准以外，还有一些制作的标准需要在课件设计时遵守。

信噪比原则

信噪比是幻灯片上相关内容与无关内容的比率，PPT制作目标是

使该比率达到最大值。幻灯片的内容应力求清晰明了，尽可能避免使用削弱主题的内容。如表格的边框要细，颜色要淡，或者干脆就不要边框。

情感原则

有时候要情感共鸣，可以考虑加上一些情感元素，如歌曲、图片等。

1-7-7法则

每张PPT上1个中心＋最多7行文字＋每行最多7个词。

图效优势

图片的作用强大、高效且直接，容易使人留下深刻的印象。

留白原则

人们误以为“空”即一无所有，但它实则蕴藏着无限可能。留白意味着简约与精致。

三分法原则

根据黄金分割产生的简易分割，画面很容易达到平衡。实际上，三分法的分割，是把一个区域作为中心，用边和目标重合。

对比设计

对比设计即突出与众不同的元素。布局（远近、详略）或颜色（深浅、冷暖色调）或字体（下划线、粗体）以及元素的位置（靠上、靠下、集中、分散）都能产生对比的效果。

对齐原则

不要让幻灯片上的任何东西显得是被随意摆放上去的。

关于课件视频和图片

要下载高清的视频和图片，下载后需根据课程要求进行剪辑处理，删除与主题无关片段或无关的区域。视频文件需与其他素材和课件放在同一文件包，视频文件插入播出，设置为全屏播放效果更好。

五、讲师手册的编制

讲师手册是讲师授课的详细指引，是课程能够进行内部移植的关键，需要详细说明：

1.授课时长

说明传授本课程时长。

2.目的

说明本课程的培训目的。

3.授课方式

说明本课程主要使用的培训方法。

4.培训流程与讲述要点

说明本课程流程及每个步骤的执行要点。

培训流程一般来说包括三个阶段：导入、展开和结尾。导入是引导学员集中注意力，赋予学员学习动机，向学员交代课程内容提要的过程；展开是具体展示课程内容的过程，这是课程的重点；结尾是对课程进行总结回顾、考试、提出应用要求的过程，目的是再次激发学员学习动机，强化应用思想。各个阶段的讲解要点是知识点的讲解说明要点以及举例等。核心是互动逻辑，需要写清楚在这个过程中讲师是如何与学员互动的。

5.所需辅助资源

例如，海报、视频、练习单、游戏道具等。

讲师手册一般在PPT下面备注页写作，然后转化为WORD格式。

讲师手册不需要把讲师要讲的每句话写下来，这样不仅限制了讲师的发挥空间，而且书面语言本身与口头语言不一致，容易导致讲师执行困难。

六、学员手册的编制

在企业培训管理工作中，制作培训学员手册是一项日常工作。培训学员手册可以是作为整个项目运作标准化的告知文本，也可以是下发给学员辅助学习的教材。以下是培训项目学员手册编写标准，仅供参考。

1.手册宗旨目标

帮助学员认知培训项目目标、了解课程计划安排，明确培训考核及相关后勤管理要求；更好地投入培训、参与培训，共同实现培训产出最大化。

2.手册内容结构

（1）封页：企业LOGO、项目名称、配图、培训周期。

（2）欢迎辞。

（3）目录。

企业大学或培训中心简介

培训纪律公约：课堂须知、公共行为规范、住宿管理规范

培训目标、课程设置、课程表

考核设置：考核内容、考核细则、考核结果运用

学习须知：培训效果调研表

提醒须知：考勤、着装、就餐、停车、住宿、吸烟、外出活动、便民服务培训基地导引图

培训中心楼层、教室分布图

学员信息

班主任信息

周边交通指南

（4）封尾：企业文化内容、企业大学或培训中心地址、邮箱、配图。

3.重点内容撰写指导

（1）培训考核：考核内容、指标构成、评分项目及标准、考核结果应用。

（2）培训纪律公约：撰写内容根据企业内部文化导向以及培训工作要求制定，力求全面概括学员在培训期间应遵守的规范。

（3）提醒须知：以服务好学员为宗旨，提醒在培训期间涉及的相关问题，力求细致全面。

案例实操：AL企业培训课程设计

AL企业通过调研和分析 ，最后将培训课程体系分为管理类课程体系 、专业类课程体系 、业务类课程体系三大板块。管理类课程体系是和个人及组织能力提升的软性技能相关的课程集合；专业类课程体系是企业中各组织单元的专业相关的课程集合；业务类课程体系是公司或相关部门业务 、产品 、标准及规范的课程集合。

1.管理类课程体系

管理类课程体系和软性技能相关 ，主要包括自我管理 、员工管理 、团队管理和关系管理四大模块。自我管理是指完成工作及自我提升和发展所应具备的态度 、知识和技能；员工管理是员工能够以身作则并通过他人帮助完成工作目标 ，进行员工管理要知道管理者的角色

定位，要学会如何指导人、激励人、发展人，从而做到有效的管理；团队管理必须带领整个团队不断发展、激励团队的士气，保持团队热情，在正确理解企业文化前提下，能够根据企业发展规划进行有效的管理团队变革，带领团队完成既定的任务；关系管理通过与其他组织、团队、个人打交道，从而实现自己组织与团队的目标。

这四个模块中，每个模块都包含若干具体的能力项，每个能力项都对应从初级到高级不等的若干课程。在进行需求调查时，可以根据岗位评估中欠缺的能力项抽取培训需求，这样课程的内容就可以和岗位的胜任能力相关，也就保证了培训内容对于工作的有用性。以下为管理类课程体系部分内容。

表4-7 管理类培训课程体系内容

管理模块	能力素质	对应课程
自我管理	自我发展	目标管理
	学习能力	思维导图
员工管理	发展他人	绩效辅导
	管理能力	管理技巧
团队管理	团队建设	团队共识
	战略思维	战略管理
关系管理	人际理解	人际关系管理
	沟通能力	沟通技巧

2. 专业类课程体系

专业类课程体系是企业各组织单元的专业相关的课程集合，AL企业的组织单元基本包括人力资源、行政、财务、物流与供应、生产与质量管理、销售与营销、客户服务等。各个组织单元下的职能可以进行进一步的细分，根据细分的职能就可以确定专业方向上的培训课程体系。人力资源单元可以分为人力资源管理、招聘、员工发展、绩效、薪酬、员工关系；行政单元可以分为行政管理、秘书；财务单元可以分为财务管理、会计、审计；物流与供应单元可以分为采购、物流、仓储；生产与质量管理单元可以分为生产管理、现

场管理、流程管理、质量管理、过程管理；销售与营销单元可以分为销售团队管理、营销、销售、市场；客户服务单元可以分为客服管理系统、客户服务、客户关系。以下为专业类课程体系部分内容。

表4-8 专业类培训课程体系内容

业务单元	业务子单元	课程名称
行政	行政管理	行政职业技能
	秘书	秘书实务
人力资源	招聘	招聘与面试技巧
	员工发展	培训计划制订与实施
	绩效	绩效管理
财务	审计	财务管理
	会计	企业会计实务
物流与供应	采购	采购管理
	物流	物流体系建设
	仓储	仓储与运输实务
生产	生产管理	精益生产
	质量管理	质量管理体系

续表

3.业务类课程体系

业务类课程体系是公司或相关部门的业务、产品、标准及规范的课程集合。主要包括三大类：第一类是公司的发展历程，第二类是公司的业务和产品知识及所在领域的知识，第三类是公司业务和产品所要遵循的规范。

公司的发展历程一定是公司业务发展的历程，离开公司的业务就根本谈不上发展，所以业务类课程首要就是公司发展历程；公司的业务和产品知识及所在领域的知识，第一是业务和产品知识，第二是所在领域的知识，二者同等重要，不知道自己的业务和产品知识根本无法想象，不知道所在领域的知识业务和产品根本就不会取得成

功。业务和产品所要遵循的规范每个公司不尽相同 ，如大多数公司都遵循ISO9000规范 ，软件公司一般遵循CMMI规范 ，由于公司主营业务和产品不同 ，所遵循的规范也不尽相同。

对于公司发展历程 ，要求全体员工必须了解 ，只有更好地了解公司的过去 ，才能更好地着眼公司发展的未来；只有更深入地了解公司 ，公司之外的人尤其是客户才能感受到公司员工的专业性 ，从而更加尊重和认可公司。对于公司业务和产品知识及所在领域的知识 ，基本上是比较固定的 ，只有当业务和产品发 生变化时 ，这部分内容才发生变化 ，这一部分要求相关人员必须了解和掌握 ，如一个做E-HR软件产品的公司或部门 ，其业务是针对客户公司制订人力资源信息化解决方案 ，产品是交付客户的人力资源管理系统软件 ，领域知识就是人力资源各个模块的知识和流程 ，如果这些知识都不掌握 ，那么胜任工作根本是不可能的事情。对于公司业务和产品所遵循的规范 ，各个部门只要掌握和自己相关的那一部分就可以 ，如软件公司遵循的CMMI规范 ，质量管理部门需要全面掌握 ，业务部门只要掌握开发和项目管理部分 ，涉及人力资源部门的只有培训的部分。

第四节 微课程开发

微课程是运用建构主义方法化成的、以在线学习或移动学习为目的的实际培训内容。微课程具有完整的培训设计环节，包含课程设计、开发、实施、评价等环节。

数字技术的更新速度之快，微课程应时而生。这种新的培训模式颠覆了人们对培训的传统认识，培训人员开始关注小模块多媒体培训方式。微课程实际培训价值的挖掘和完善，对企业培训模式的变革有着重要作用。

一 、微课程的特点 、开发误区以及策略

1.微课程特点

（1）流媒体播放性。以视频、动画等基于网络流媒体播放。文本、图片等其实也可以流媒体化。

（2）培训时间简约高效。一般微课程5—10分钟为宜，最少的1—2分钟，也有一个小时以上的。

（3）培训内容聚焦。微课程会突出某个学科知识点或技能点。（4）随时随地。资源容量较小，适于基于移动设备的移动学习。

（5）生动有趣。微课程中有机地使用了图片、表格、视频等精致培训设计，完全的、精心的信息化培训设计。

（6）自主自发学习。供学习者自主学习的课程，是一对一的学习。

（7）配套相关材料多元。微课程需要配套相关的练习、资源及评价方法。

2.微课程开发误区

微课程在实践实施过程仍存在一些误区。

（1）认知误区

对微课程的本质认识不足。微课程作为一种培训课程，包含培训课程的规划设计五项重点工作。很多企业认知不足，认为微课程就是在微信里讲课，导致培训元素缺失。

（2）制作误区

把微课程等同于音频或视频课件，只是将传统板书视频化。制作微课程的思路仍然是传统课程的思路，并没有将微课程的特点融入进去。

（3）实施误区

缺乏配套学习资料。微课程不仅仅是课程本身，与课程相配套的学习资料应该齐全。实施的时候，对微课程的培训效果评价手段单

一，只根据员工是否听微课程进行反馈，并不进行全面评价。

以上种种误区，严重影响了微课程的开发，以及实际的培训效果。

3.微课程开发策略

微课程开发需要规避微课程实践过程中存在的误区，并且结合微课程的特点和目标。微课程开发的核心是培训课程设计。

（1）主题选择与拆分

主题选择是微课程开发的第一步，这反映了微课程集中表现或传递什么样的内容。很多课程适合微课程主题，也有一些课程是微课程实现不了的，或者实现后效果不如传统课程。所以，主题选择就成为关键的一步。

拆分主题也是实现微课程开发的重要一步。可以从岗位培训课程体系中拆分出一些主题，也可以针对工作需求，如解决问题、分享经验、应对变化等专项需求进行拆分主题，从而实现微课程开发的目的。

（2）课程的微型化

微课程开发应将培训内容切割为一个个精准的知识点，以便围绕这些知识点进行深入的讲解，这样微型化的知识处理可以让培训讲师在短时间内将每个知识点讲清楚，员工也可以对培训知识点有一个快速的掌握。

（3）微课程系统规范化

微课程的本质是一门课程，并不是一节课程。作为一门课程，微课程要避免课程过于碎片化，仍然要从培训的角度，建立微课程的核心要素和相关配套资源的完整体系。依据微型知识点设计和制作微教案、微课件、微习题、微视频、上传微课程资源到微课平台、微课程反馈和完善。

（4）培训内容的可视化

微课程需要利用好媒体技术，将多种培训方式有机结合，如声音、动画等，实现培训内容的可视化。员工通过对微视频的观看和培训讲师的讲解完成对知识的学习。培训讲师除微视频的制作外，更要重视培训语言的准确。

微课程有着传统培训没有的独特优点，充分挖掘进而发挥微课程的实际培训价值，对完善企业培训模式和培训效果有着不可估量的作用。

二 、微课程制作方法

目前，国内掀起了“微课热潮”。运用多媒体技术进行微课程开发，一方面，可以减轻教师辅导的压力；另一方面，也为不同水平的学习者自主学习提供了可能。在制作过程中，就其制作方法来说，常见的方法有四种。

1.外部视频工具拍摄（摄像机＋黑板或电子白板）

（1）工具与软件：摄像机、黑板（电子白板）、粉笔、其他培训演示工具。

（2）方法：对培训过程同步摄像。

（3）过程简述：针对微课主题，进行详细的培训设计，形成教案；利用黑板展开培训过程，利用便携式录像机将整个过程拍摄下来；对视频进行简单的后期制作，可以进行必要的编辑和美化。

优势 ：可以录制教师画面，教师按照日常习惯讲课，无须改变习惯，黑板上的内容与教师画面同步。

不足 ：需要专门的演播环境，设备和环境造价高，需要多人合力才能完成微课视频的拍摄，效率低，后期编辑需要专业人士配合。

2.便携视频工具简单拍摄（手机＋白纸）

（1）工具与软件：可进行视频摄像的手机、一打白纸、几只不同颜色的笔、相关主题的教案。

（2）方法：使用便携摄像工具对演算、书写的培训过程进行录制。

（3）过程简述：针对微课主题，进行详细的培训设计，形成教案；用笔在白纸上展现出培训过程，可以画图、书写、标记等行为，在他人的帮助下，用手机将培训过程拍摄下来。尽量保证语音清晰、画面稳定、演算过程逻辑性强，解答或教授过程明了易懂。可以进行必要的编辑和美化。

优势 ：工具随手可得。

不足 ：录制效果粗糙，声音和画面效果较差，只能表现手写的内容，无法实现其他多种效果。

3.屏幕录制（屏幕录制软件＋**PPT**）

（1）工具与软件：电脑、耳麦（附带话筒）、视频录像软件制作系统，PPT软件。

（2）方法：对PPT演示进行屏幕录制，辅以录音和字幕。

（3）过程简述：针对所选定的培训主题，搜集培训材料和媒体素材，制作PPT课件；在电脑屏幕上同时打开视频录像软件制作系统、培训PPT，执教者戴好耳麦，调整好话筒的位置和音量，并调整好PPT界面和录屏界面的位置后，单击“录制桌面”按钮，开始录制。执教者一边演示一边讲解，可以配合标记工具或其他多媒体软件或素材，尽量使培训过程生动有趣。对录制完成后的培训视频进行必要的处理和美化。

优势 ：录制微课较快捷方便，个人PC上即可实现。

不足 ：视频录像软件的应用较复杂，不支持直接手写，要实现手写功能还需安装和启动手写设备的配套软件，对培训应用缺乏一定针对性。

4.专业微课程制作软件（专业微课程制作软件＋手写设备）

（1）工具与软件：专业微课程制作软件，配合数码手写笔或者手写板实现手写原笔迹录入。

（2）方法：通过微课程制作系统对培训过程进行讲解演示，并同步录制。可以实现片段式的录制。

（3）过程简述：针对微课程主题，进行详细的培训设计，形成教案；在微讲台软件里做好各类培训对象（支持多种多媒体对象）的布局；通过微课程制作系统同步录制培训过程；进行必要的编辑和美化。

优势 ：微课程制作系统操作简单，使用风格符合用户习惯；灵活调用各种培训资源、素材；真实还原黑板授课模式；轻松实现语音和视频的合成和编辑、轻松生成多种格式的视频文件。

不足 ：在视频编辑功能上还不如专业的视频编辑软件强大。

在后期的处理过程中，利用技术手段解决较为突出的拍摄问题，较完美地呈现出微课程的实用价值，这一过程是传统培训设计里没有的，也是微课程的关键。

第五节 绘制学习地图

学习地图是指以能力发展路径和职业规划为主轴而设计的一系列学习活动，是员工在企业内学习发展路径的直接体现。在这些学习活动中，可能包括传统的课程培训，也可能包括其他的诸多新兴学习方式，如行动学习、在线学习等。

通过学习地图，员工可以找到从其作为一名新员工进入企业开始，直至成为公司最高领导人的学习发展路径。学习地图中拥有不同的学习路径，如业务线条学习路径、管理线条学习路径等。

在学习地图中，应包括职业生涯纵向发展的晋级学习包和职业生涯横向发展的轮岗学习包。当员工的职业发展走向更高层级时，为了帮助员工更快、更好地适应新的工作，可以为员工提供晋级学习与发展课程。例如，当基层员工需要晋级成为管理人员时，将得到专业方面以及管理方面的学习内容，帮助员工提升专业能力和管理能力，以及学习管理技巧及工具等。职业生涯横向转换的轮岗学习包是指当员工在不同的岗位、不同的部门之间发生职业生涯转换时，将为其提供转换目标所需要的必要的学习和发展内容，以便在较短的时间内快速掌握新岗位的工作内容。

当下，很多企业都开始绘制适合企业内部发展的学习地图，如一汽-大众绘制了清晰的学习地图，以岗位能力模型为基础，在明晰职业发展路径的前提下，给予员工系统的学习规划、先进的学习方法和丰富的学习内容，使员工从进入公司开始到成长为一名优秀的管理人员这一过程中，每一阶段都有相应的学习支持。简言之，学习地图整合了岗位能力模型、职业发展通道和企业中的学习资源，为员工在企业中的学习发展提供导航系统。

一汽-大众的学习地图如下表所示。

表4-9 一汽-大众的学习地图

<table>
<tr><th>岗位梳理</th><th>能力分析</th><th colspan="2">内容设计</th><th colspan="2">体系建立</th></tr>
<tr><td rowspan="2">明晰岗位结构</td><td>1. 能力识别</td><td colspan="2">1. 内容获取</td><td>学习内容</td><td>职业通道</td></tr>
<tr><td>行为事件访谈</td><td colspan="2">整合内外学习资源</td><td>专业通道</td><td>管理通道</td></tr>
<tr><td rowspan="2">描述岗位工作</td><td>专家小组法</td><td colspan="2">与能力对应</td><td>专业A级</td><td>管理A级</td></tr>
<tr><td>问卷调查法</td><td colspan="2">设计学习活动</td><td>专业A级</td><td>管理B级</td></tr>
<tr><td rowspan="2">划分岗位族</td><td>观察法</td><td colspan="2">2. 内容分类</td><td>专业A级</td><td>管理C级</td></tr>
<tr><td>2. 能力分类</td><td>专业类</td><td>管理类</td><td colspan="2">通用类</td></tr>
</table>

续表

<table>
<tr><th>岗位梳理</th><th colspan="3">能力分析</th><th colspan="2">内容设计</th><th colspan="2">体系建立</th></tr>
<tr><td rowspan="2">明晰职业发展</td><td>专业技能</td><td colspan="2">职位素质</td><td colspan="2" rowspan="3"></td><td colspan="2">学习形式</td></tr>
<tr><td colspan="3">3. 能力分级</td><td colspan="2">内容来源</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td>初级</td><td>中级</td><td>高级</td><td colspan="2">讲师来源</td></tr>
<tr><td colspan="3">能力地图
能力模型</td><td colspan="2">学习内容
学习活动</td><td colspan="2">学习地图
学习发展手册</td></tr>
<tr><td rowspan="2">岗位库/
岗位职业发展路径</td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

学习地图为员工的职业生涯发展提供了不同的通道，让企业中不同特点的员工都能尽其所能，因此具有很强的适用性。针对每一个岗位或者是每一个亚职位族，学习地图均能提供“Y”形发展通道。当员工职业生涯发展意愿或工作安排发生变动时，还能够为这种选择和安排提供不同岗位的轮岗包。

学习地图是培训管理的指南针，将为培训部门提供培训管理的统一视角。学习地图清晰地指出学习的内容及先后次序，培训部门只需要将这些内容与员工的现状进行对比，就能够得到相应的培训需求，从而建立系统科学的培训规划。与此同时，学习地图有效地整合了大量的学习资源，无论是传统的课程资源还是更新颖的行动学习、电子学习等，学习地图均有所体现。从培训部门的角度看，员工可以在各个阶段进行学习内容的选择，而培训部门可以根据年度培训资源的情况、培训经费的多少等具体条件确定适合的学习方式，从而提供相应的学习活动。

从员工角度来看，学习地图是员工在企业中学习发展的导航系统。学习地图能清晰地告诉员工，在能力发展的每个阶段应该学习什么内容，努力的方向和目标是什么，晋级和轮岗应该具备什么样的能力。一名新员工加入企业伊始往往不辨方向、不认路途，借助学习地图中的“学习发展手册”就可以看到自己成功的终点以及通向成功的路途。在路途中，应知、应会、应用的学习内容被清楚有序地标识出来。同时，根据学习内容的特点，学习地图也标注了最佳的学习方法、资源配置和测量标准以及不同学习阶段的里程碑。

另外，在学习地图背后可以构建一个“评价中心”，员工通过评价中心可以测评出自我的“能力曲线”，可借助学习发展部门或者直线上级经理的指导，拟订出个人学习发展计划，即“学习路线”。

在学习地图中，员工可以选择适合自己学习偏好和学习需求的学习活动。学习活动是指为完成特定学习目标而进行的各种学习操作的总和，是采用一种或多种学习方式，学习一种或多种学习内容的行为（设计）组合。学习地图可以为员工提供多种学习方式：去教室上课，或在网上自学，也可以去参加一个行动学习，或者加盟一个有针对性的实践社团等。

根据企业中学习地图覆盖范围、面对学习主体的不同，学习地图可以分为以下三种类型：

1.整体型——针对公司全员的学习地图。

2.群体型——针对公司中的关键群体，如核心管理层、后备干部或新员工等。

3.重点岗位型——针对公司中的重点岗位、重点序列建立的学习地图，当公司中的培训资源、培训费用有限时能够有的放矢地投入。

无论是何种学习地图，其绘制方法的关键步骤和培训课程设计都是一样的，包括四个步骤：工作分析、能力分析、教学设计以及落地实施，如图4-5所示。四步骤的成果分别是岗位库及职业发展路径、能力地图或能力模型、学习内容及学习活动，最终统合为学习地图以及员工学习发展手册。

1.工作分析

通过岗位梳理，合并工作职责相近的岗位，划定职位族，将大大降低课程库的冗余重复以及学习地图规划的复杂度，同时结合公司员工的职业发展路径，明确各岗位族的职业发展通道。

2.能力分析

针对不同的工作岗位进行能力分析，通过行为事件访谈、战略研

讨会、能力分析研讨会等方法构建的能力地图是绘制学习地图的关键支撑。

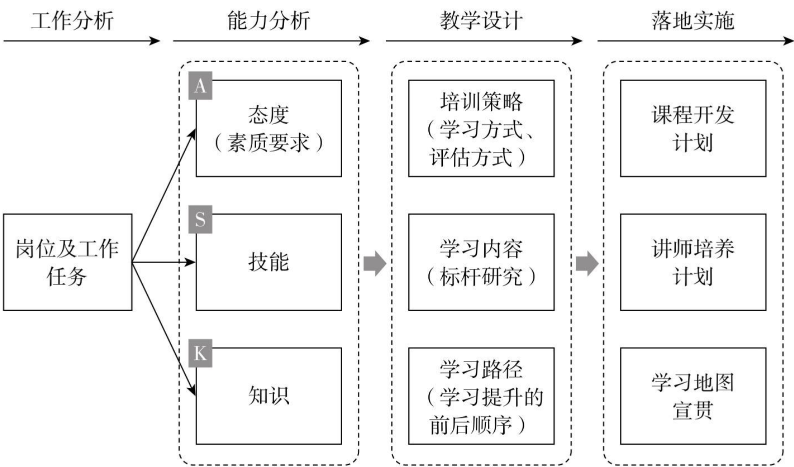


图4-5 学习地图绘制步骤

3.教学设计

学习内容设计阶段是学习地图建立的核心阶段，基本步骤依然有三个：学习内容获取、学习内容分类以及学习内容分级。

4.落地实施

汇总所有的学习内容，根据员工不同职业发展路径的要求，将学习内容分为新员工学习内容、普通员工学习内容、管理路径学习内容、专业路径学习内容，并按照职业发展路径形成相应的晋级包，依据岗位核心工作要点形成轮岗包。至此，可形成清晰完整的企业学习地图。

学习发展手册是学习地图在员工层面应用的最佳方式。基于学习地图，学习发展手册通过更为直观化、生动化的形式和更丰富的阅读内容，将员工在企业中的学习路径娓娓道来，帮助员工不断明晰自己所处的位置和未来发展方向，不断激发员工的学习兴趣。

目前，许多企业大学或培训中心已经建立或开始着手建立培训课

程体系，然而大多数企业仅停留在“表面菜单”水平的“杂货铺”阶段。很多企业将培训课程体系等同于课程库或是课程资源清单，对培训课程体系的一个简单定义为“企业为满足培训需求而提供的一系列课程资源，包括课程架构、课程内容、课程形式和课程安排等。应该说，这个简单的定义满足了企业培训课程体系建设的初级阶段，概括了课程的内涵而忽略了体系的实质。所谓的培训课程体系只是一些临时、零散课程的堆砌，导致课程缺乏对应岗位能力要求的针对性；课程与课程之间缺乏逻辑上的系统性；课程与员工职业发展通道没有连续性。企业大学需要从传统的培训课程体系升级为现代的学习地图。

课程类型	定义	示例	建议学习方式	学习目标	最佳实践
A 态度类	• 行为的选择与改变	• 热爱保障工作	• 体验学习 • 角色扮演 • 案例分析	• 转变 • 选择	• 新员工戏剧表演 • 茶道体验培训
S 技能类	• 动作技能 • 智慧技能（概念形成、规则运用与问题解决）	• 设备操作 • 灵活面对客户投诉	• 工作指导法 • 现场演示法 • 情景模拟法 • 案例分析 • 混合式学习 • 模拟考核	• 操作 • 动用 • 分析	• 工作指导
K 知识类	• 事实、信息、数据	• 公约讲解 • 岗位职责	• 讲授法 • 混合式学习	• 陈述 • 理解	• 产品知识在线培训

图4-6 态度—技能—知识一体化学习地图体系

将岗位能力、学习资源和职业发展有机整合在一起的学习地图，对于企业学习发展以及培训管理工作而言，可以在运营层面上进阶提升，更可以在战略层面上发挥卓越的功效。透过学习地图，可以将公司的战略地图转化为能力地图，再将能力地图转化为学习地图，从而把公司战略发展和员工能力提升紧密关联起来。

第五章确保培训制度

本章要点提示 ：

培训制度设计

企业培训制度的组成架构及具体内容

培训协议与合同

培训规范化管理的根本是制度化。培训制度也是理顺企业和员工在培训中的责权利关系 ，并使培训执行落实到章法可依循的保证。企业在培训管理过程中 ，培训制度是不可缺失的环节 ，它指导培训沿着法治化 、规范化 、标准化的轨道运行。本章着重讲述培训制度的设计 、原则 、思想 、组成架构 、具体内容以及运营方向 ，从而让培训制度体系健全 ，以保证培训工作有效 、有序进行。

第一节 培训制度设计

企业培训制度是按照客观需要和国家、行业、系统、地方及企事业单位的意志，为推动企业培训工作的进行而应遵循的共同规律、程序、办法所形成的体系。企业培训是一种以提高企业职能为目的的教育活动，因此企业培训制度的基本属性应该是成人教育制度的一个组成部分。为此，它应与教育制度中的其他制度相衔接。但是，企业培训不仅仅是一种教育活动，其培训对象都是从业人员，所以企业培训又是企业生产、经营管理和人事管理活动的一个重要环节，还应与企业生产、经营管理和劳动人事管理制度紧密结合。

随着社会经济的发展，教育已从过去单一的学校教育向多种教育

形式过渡，从一次终结性教育向多次开放性教育过渡。这种终身教育的思想和理论，也应贯彻到企业培训制度的建立与执行的实践之中。

一 、培训制度的纲要

培训制度的纲要一般包括以下几个部分：总则、目的、培训内容、培训方式、课程体系和培训设施。以下做简单介绍。

1.总则

总则一般是从战略的角度来介绍培训制度，即通过培训提高企业的整体素质等。

2.目的

培训目的即为什么培训，培训的目的是什么。

3.培训内容

培训内容包括企业历史、企业文化、业务性质、企业战略、产品特点、组织机构、规章制度、岗位要求、工作条件、工作规范、技术手册、工作流程以及辅助性技能和素质培训，如商务礼仪、设备使用等。

4.培训方式

包括职前培训和在职培训。

5.课程体系

针对不同的培训对象，针对培训的不同内容，分别进行不同课程的培训。企业应对培训的课程体系有所了解，或设计一些具有自身特点的课程，以便使培训达到良好效果。

6.培训设施

如有必要和可能，企业应建立自己的培训设施，如培训基地、培训教室等。

案例实操：CN公司培训制度大纲

第一章 总则

第二章 培训计划与预算的管理

第三章 培训的种类与方式

一、专业技术培训

（一）高级管理者技能培训

（二）管理者技能培训

（三）专业技术人员继续教育培训

（四）特殊岗位持证上岗培训

（五）其他提升其专业技术能力的培训

二、职业培训

（一）职业技能培训

（二）安全与健康培训

（三）新员工上岗培训

（四）组织发展培训

（五）员工态度培训

（六）岗前培训

三、培训组织方式

（一）内部培训

1.举办培训班

2.在岗培训

3.轮岗培训

4.网络培训

（二）外部培训

1.委托培训

2.海外培训

3.其他形式

第四章 内部培训师管理

一、培训师工作职责及素质要求

（一）培训师工作职责

（二）培训师素质要求

二、培训师的申报、等级及考核

（一）培训师的申报

（二）培训师等级

（三）培训师考核

三、内部培训师管理及激励

（一）内部培训师管理

（二）培训师的激励

第五章 培训的实施与培训结果的应用

第六章 员工培训期间的待遇

第七章 服务期与违约责任

第八章 附则

1.各培训附表

2.培训协议

二 、员工培训制度设计的原则

企业的实务和理论界的研究表明，建立、完善企业培训制度时，应遵循以下七条原则。

1.服务性原则

企业培训制度建设要与建立社会主义市场经济体制中的一系列改革相适应。要立足当前实际，兼顾长远发展。企业培训制度包括的内容要起到强化培训，促进全面提高职工队伍素质，促进技术进步和生产发展，适应企业经营、管理及长期占领市场需要的作用。制度一旦建立，就要直接有效地为企业生产、经营、管理、发展服务。

2.适用性原则

制度的内容要面向本系统、本行业，结合所属企事业单位的实际，能在全系统适用，具有宽广的覆盖面。行业所属各企事业单位都能用得上、推得开。

3.合法性原则

国家要建立和完善岗位培训制度，是《教育法》规定的，是对职后教育的具体要求。所以，各行业、各系统在建立和完善自己的企业培训制度时，首先必须以《教育法》《职业教育法》为法律依据，同时也要遵照《劳动法》《公司法》等相关法律的有关规定。

4.配套性原则

企业培训制度要与相关的教育制度、经济制度、劳动人事制度相配套。在企业内部与劳动用工制度，管理、技术干部的使用、提拔制度，计酬分配制度的改革相配套，使企业选培、送培形成制度，晋升

条件、程序包含培训内容，让培养、考核、使用、待遇能配套进行。

5.可操作性原则

建立制度的目的在于贯彻执行，因此企业培训制度的内容应该明确地回答：什么时候什么人该干什么，怎么干，干到什么程度，遇到什么问题应该怎样解决。

6.继承性和开创性相结合的原则

各企业现在执行的培训制度是经多年实践证明行之有效的。一些好的制度应通过科学论证完善提高，予以继承推广。同时，要根据企业改制、上市，以及建立现代企业制度的需要，在制度内容上给予修订、创新，以不断适应新的形势。

7.借鉴性和先进性原则

许多发达国家在企业培训制度的建设上有几十年甚至上百年的历史，已经有了比较成熟的法律、法规。我们应本着一要积极吸收和借鉴，二不要照搬照用的原则，认真地对他们的各项制度的背景、内容、实施等方面进行研究和比较。国内也有许多系统和单位在企业培训制度建设上进行了很好的探索和实践，对他们的先进经验和做法，我们也要充分地予以借鉴和吸收。

第二节 企业培训制度的组成架构及具体内容

企业培训制度的内容涉及培训的选、培、考、用、管五个环节。为保障育人、用人一体化，解决企业培训的动力机制问题。企业培训制度主要内容包括以下几个方面。

一 、培训战略规划方向

培训战略规划的制度主要是明确企业对待培训的理念、方针、政策，并且在此基础上作出的规划方案，对培训工作具有整体的指导意

义和承接企业战略的支撑作用。培训战略规划主要包括培训战略规划制度、培训部门组织架构及岗位制度、人才培养及人才梯队管理制度、员工培训手册等。

案例实操：战略人才培养方案

第一章 总则

目的

建立和完善公司人才培养机制，通过制订有效的人才培养与开发计划，合理地挖掘、开发、培养公司战略后备人才队伍，建立我们公司的人才梯队，为公司的可持续发展提供智力资本支持。

原则

坚持“内部培养为主，外部培养为辅”的培养原则，并采取“滚动进出”的方式进行循环培养。

人才培养目标

公司人才培养目标始终坚持“专业培养和综合培养同步进行”的人才培养政策，即公司培养专家型的技术人才和综合型的管理人才。专家型的技术人才指在某一工作领域内掌握较高技术水平的人才，综合型管理人才指在本单位或本部门工作领域具备全面知识、有较高管理水平的人才。

人才培养组织体系

公司建立“统分结合”的人才培养体系。职能部门和各项目组作为人才培养的基地，负责人才培养对象的初步甄选和人才培养计划的具体实施；人力资源部作为公司人才培养的组织协调部门，负责人才培养规划、人才甄选标准和程序的制定、培养对象的确定和培养计划

的统筹安排。

主要内容

本管理办法由以下几个方面组成 ：战略人才培养体系的构成 、战略人才的甄选 、战略人才培养模式 、战略人才的培养方法 、战略人才的淘汰与晋升。

第二章 战略人才培养体系的构成

公司战略人才培养体系由“雏鹰计划”“飞鹰计划”“精鹰计划”“雄鹰计划”四个部分组成。这四个部分共同构成公司战略人才库。

“雏鹰计划”

该计划旨在通过对有上进心 、乐于学习 、积极进取的新入职大学生进行培养 ，使其逐步成长为部门技术骨干 、业务骨干。

“飞鹰计划”

该计划旨在通过对公司现有的有两年以上工作经验的 、有进一步培养潜质的普通员工进行培养 ，使其逐步成长为各职能部门的负责人。

“精鹰计划”

该计划旨在通过对公司有进一步培养潜质的中层管理干部进行培养 ，使其逐步成长为公司能够独当一面的人才 ，为公司副总 、总监一级的岗位储备人才。

“雄鹰计划”

该计划旨在通过对现有高级管理人员和技术领军人物的培养 ，使其逐步成长为全面的人才 ，为公司今后的战略扩张做好准备。

通过上述四个计划 ，公司可以将培养对象逐步培养成为关键岗位的继任者和后备人才。关键岗位主要指公司根据当前或未来发展所需要的一些重要的中级和高级岗位。后备人才主要是指公司为应对未来

发展变化而储备的一些可替代公司某些中、高级岗位的具有培养潜质的人才。

第三章 战略人才的甄选

目的

通过科学的测评，慎重的甄选，选拔出真正具有领导或专业潜质的后备人才，以树立公司用人及人才晋升理念。

甄选条件

进入战略人才培养队伍的员工必须能够胜任现有岗位工作，有强烈进取精神，有一定的培养潜质。

甄选工具

1.《战略人才推荐表》

2.《职业锚（职业倾向）自我评价测试问卷》

3.《管理人员能力评价表》

4.职业满意度测试

5.《霍兰德职业倾向测验量表》

甄选程序

对于公司战略人才，首先由员工自荐，经各部门负责人初审后向人力资源部提交候选人员名单，其次人力资源部根据甄选条件和甄选工具对候选人进行综合素质测评，最后由人力资源部和各级主管确定战略人才库入选人员名单。

第四章 战略人才的培养模式

为了适应不同岗位的需要，结合员工的职业生涯发展规划，公司对战略人才采用下列两种培养模式。

复合型经营管理人才培养模式

对于复合型经营管理人才 ，公司采取宽口径培养模式 ，即采用轮岗工作（不同系统）＋挂职锻炼（不同部门）＋新项目工作＋继续教育多种培养方式相结合的方式进行培养。

业务/管理型专才培养模式

对于业务/管理型专才 ，强调“又红又专” ，在业务线和管理线上深度培养。公司采取线性交叉培养模式 ，即采用业务或专业领域内轮岗＋项目工作＋继续教育＋内部指导人培养等多种培养方式进行培养。

第五章 战略人才的培养方法

为了保证人才培养的针对性 、有效性 ，公司对列入战略人才培养计划的各级人员采用不同的培养方式。

第一部分 ：对于列入“雏鹰计划”的人员

对于列入“雏鹰计划”的后备人员可以采取内部导师 、内部培训 、外部培训等方法进行培养。

内部导师

根据公司《内部导师手册》及《内部导师管理制度》 ，对列入“雏鹰计划”的人员进行培养。

内部培训

凡列入“雏鹰计划”的员工必须按公司《培训积分管理制度》完成必需的积分。规定期限内没有积满培训积分的将不再作为公司战略人才进行培养。

外部培训

根据公司《培训管理制度》 ，凡列入“雏鹰计划”的战略人才可以参加公司付费的外部长短期培训 ，但必须与公司签订相应的培训协议

，凡拒不签署培训协议的，将不再作为公司战略人才进行培养。

第二部分：对于列入“飞鹰计划”的人员

对于列入“飞鹰计划”的后备人员可以采取内部导师、岗位轮换、内部培训、外部培训等方法进行培养。

内部导师

根据公司《内部导师手册》及《内部导师管理制度》，对列入“飞鹰计划”的人员进行培养。

岗位轮换

1.轮岗目的：由于“飞鹰计划”主要在于培养中层管理人员，岗位轮换的目的主要是使其能够熟悉部门内部不同岗位的主要职责和不同岗位间的配合情况。

2.轮岗前提：轮岗人员必须胜任本职工作。

3.轮岗范围：本部门内部不同岗位间的轮换。

4.轮岗周期：轮岗周期原则上分为三个月和六个月，具体轮岗时间由各单位根据实际情况确定。

5.轮岗与晋升的关系：所有内部晋升为部门经理的后备人员必须在轮过《部门关键岗位分布表》中所列出的部门内部所有关键岗位后才能晋升。

6.轮岗审批：部门内部人员的轮岗需由部门经理审批，公司人力资源部 备案。

7.轮岗人员的管理：部门内部轮岗的人员仍由部门经理对其日常工作进行管理。

内部培训

凡列入“飞鹰计划”的员工必须按公司《培训积分管理制度》完成

必需的积分。规定期限内没有积满培训积分的将不再作为公司战略人才进行培养。

外部培训

根据公司《培训管理制度》，凡列入“飞鹰计划”的战略人才可以参加公司付费的外部长短期培训，但必须与公司签订相应的培训协议，凡拒不签署培训协议的，将不再作为公司战略人才进行培养。

第三部分：对于列入“精鹰计划”的人员

对于列入“精鹰计划”的后备人员可以采取内部导师、岗位轮换、内部兼职、内部培训师、内部培训、外部培训等方法进行培养。

内部导师

根据公司《内部导师手册》及《内部导师管理制度》，对列入“精鹰计划”的人员进行培养。

岗位轮换

1.轮岗目的：由于“精鹰计划”主要在于培养高层管理人员和技术拔尖人才、销售拔尖人才，岗位轮换的目的主要是使其能够熟悉公司不同部门主要职责和不同部门间的配合情况。

2.轮岗前提：轮岗人员必须胜任本职工作。

3.轮岗范围：公司不同部门间的轮换。

4.轮岗周期：轮岗周期原则上分为三个月、六个月和一年三种，具体轮岗时间根据实际情况确定。

5.轮岗与晋升的关系：所有内部晋升为总监或副总监的后备人员必须在轮过两个以上关键部门岗位后才能晋升。

6.轮岗审批：部门间的轮岗需由主管副总审批，公司人力资源部备案。

7.轮岗人员的管理 ：部门间轮岗的人员由新任职部门的主管领导对其日常工作进行管理。

内部兼职

1.内部兼职目的 ：增强对其他部门的认识和了解 ，熟悉公司不同部门主要职责和不同部门间的配合情况。

2.内部兼职定位 ：兼职人员以学习 、调研 、议政为职责 ，参与兼职部门具体业务的运作过程 ，提供相关意见和建议 ，但不参与具体的决策活动 ，兼职人员应参加所在单位的有关会议 ，并承担相关工作任务 ，在兼职业务上接受兼职部门领导的管理。

3.内部兼职周期 ：兼职周期由派出部门与兼职部门协商确定 ，原则上每周累计工作时间不能低于两天。

4.内部兼职的形式和职务 ：内部兼职只能采取跨部门形式进行 ，兼职职位一般以助理职位或副职为主。

5.内部兼职工作开展方式 ：兼职人员在兼职部门的工作计划由所在部门负责人与兼职人商定 ，并纳入该部门工作总计划 ，接受所在兼职部门负责人的考核。同时 ，兼职人员工作计划应报派出部门备案。

6.人员管理 ：兼职人员人事关系仍然隶属于派出部门。

7.审批程序 ：各部门提案 ，人力资源部审批。

内部培训师

为了满足公司高级岗位所必需的沟通能力 、表达能力以及知识自主积累总结能力 ，凡列入“精鹰计划”的公司战略人才 ，根据公司《内部培训师管理制度》 ，报名参加内部培训师 ，并完成相应的工作。凡不报名参加内部培训师或未能完成《内部培训师管理制度》规定工作的 ，将不再作为公司战略人才进行培养。

内部培训

凡列入“精鹰计划”的员工必须按公司《培训积分管理制度》完成必需的积分。规定期限内没有积满培训积分的将不再作为公司战略人才进行培养。

外部培训

根据公司《培训管理制度》，凡列入“精鹰计划”的战略人才可以参加公司付费的外部长短期培训，但必须与公司签订相应的培训协议，凡拒不签署培训协议的，将不再作为公司战略人才进行培养。

第四部分：对于列入“雄鹰计划”的人员

对于列入“雄鹰计划”的后备人员可以采取岗位轮换、内部培训师、内部培训、外部培训等方法进行培养。

岗位轮换

1.轮岗目的：由于“雄鹰计划”主要为公司培养分公司总经理级或副总经理人才，岗位轮换的目的主要是使其能够熟悉公司不同部门主要职责和不同部门间的配合情况。运营副总经理主管财务部、综合部、报建部、成本部，营销副总经理主管销售和策划，工程副总经理主管工程部、监理部、招标部，针对上述主管区域不同进行有针对性的培训。

2.轮岗前提：轮岗人员必须胜任本职工作。

3.轮岗范围：公司不同部门间的轮换。

4.轮岗周期：轮岗周期原则上分为三个月、六个月和一年三种，具体轮岗时间根据实际情况确定。

5.轮岗与晋升的关系：所有内部晋升为分公司经理后备人员必须在轮过两个以上关键部门岗位后才能晋升。

6.轮岗审批：部门间的轮岗需由主管副总审批，公司人力资源部备案。

7.轮岗人员的管理 ：部门间轮岗的人员由新任职部门的主管领导对其日常工作进行管理。

内部培训师

为了满足公司高级岗位所必需的沟通能力 、表达能力以及知识自主积累总结能力 ，凡列入“雄鹰计划”的公司战略人才 ，必须根据公司《内部培训师管理制度》报名参加内部培训师 ，并完成相应的工作。凡不报名参加内部培训师或未能完成《内部培训师管理制度》规定工作的 ，将不再作为公司战略人才进 行培养。

内部培训

凡列入“雄鹰计划”的公司战略人才 ，必须按公司《培训积分管理制度》完成必需的积分。规定期限内没有积满培训积分的将不再作为公司战略人才进行培养。

外部培训

根据公司《培训管理制度》 ，凡列入“雄鹰计划”的战略人才可以参加公司付费的外部长短期培训 ，但必须与公司签订相应的培训协议 ，凡拒不签署培训协议的 ，将不再作为公司战略人才进行培养。

第六章 战略管理人才的淘汰与晋升

目的

为了保证公司战略人才培养规划的有效实施 ，促进公司战略人才积极进取的精神 ，公司战略人才将实行动态管理 ，每半年和公司其他管理制度相结合进行一次调整 ，淘汰不符合条件的人员 ，并吸收新的优秀人才加入。

淘汰

经过绩效考核 ，不能胜任现有工作岗位的 ，由主管领导建议 ，经人力资源部确认没有进一步培养潜质的 ，将不再作为公司战略人才进行培养。

凡淘汰出公司战略人才培养计划的人员 ，仍有机会进入公司战略人才培养计划 ，但第二次被淘汰的人员将失去再次进入公司战略人才培养计划的资格。

公司将根据《培训评估管理办法》对各层次战略人才的培养工作进行评估 ，在评估过程中 ，凡不配合评估工作的个人 ，人力资源部将根据具体情况考虑将其淘汰出战略人才管理库。

晋升

当公司出现岗位空缺时 ，将优先从公司战略人才库中选拔合适人选 ，战略人才库中没有合适人选的 ，再考虑从公司外部引入合适人才。

第七章 附则

本管理办法的拟定和修改由公司人力资源部负责 ，报公司批准后执行。

本管理办法由人力资源部负责解释。

本管理办法自公布之日起执行。

二 、培训项目运营方向

对规定的员工开展有计划、有组织且针对性强的项目化培训，达到预期的培训效果，提高组织效益的制度，即培训项目运营制度。这可以理解是以运营项目进行的培训制度，包括培训预算制度、岗前培训制度、新员工培训制度、管培生培训制度和专项项目的培训制度。

案例实操：新员工培训制度

第一章 总则

一 、目的

为规范公司新员工入职培训管理 ，使新员工能够尽快熟悉和适应公司文化 、制度及行为规范 ，了解企业情况及岗位情况 ，并快速地胜任新的工作 ，特制定本制度。

二 、适用范围

新员工入职培训 ，除人事管理制度及培训管理制度另有规定外 ，均依本制度执行。

第二章 培训计划

三 、培训目的

让新员工在最短的时间内了解公司历史 、发展情况 、相关政策 、企业文化等 ，帮助新员工确立自己的人生规划并明确自己未来在企业的发 展方向。

让新员工体会到归属感 ，满足新员工进入新群体的心理需要。

为新员工提供正确的公司和工作岗位相关信息及公司对他们的期望。

提高新员工解决问题的能力 ，并向他们提供寻求帮助的方法。

加强新老员工之间 、新员工与新员工之间的沟通。

四 、培训内容

企业的发展历史及现状。

企业的组织机构及部门职责。

企业的经营理念 、企业文化 、规章制度。

员工职业化培训（心态 、沟通 、工作方法和技巧 、职业礼仪）。

五 、培训分为三个阶段

1.公司培训

2.部门培训

3.试用期转正计划

六 、公司培训

1.培训目的

传授各种知识 ，并使新员工重点了解有关内容。

2.培训内容

3.公司概况

公司的发展历史 、经营业务 、经营现状 、公司使命 、公司愿景 、行业地位 、发展趋势；公司组织机构 ，各部门的工作职责与业务范围 ，公司高层管理人员的情况。

4.相关规章制度

人事规章制度 ，主要包括薪酬福利制度 、培训制度 、考核制度 、奖惩制度 、考勤制度等。

财务制度 ，如费用报销制度。

其他 ，如商务礼仪 、职业生涯规划。

5.培训讲师

培训讲师应对受训新员工的优势 、劣势作出评估 ，并提供给该员工未来的部门培训的负责人 ，以便培训人员针对各个员工的弱点开展有侧重点的培训。

七 、部门培训

1.培训目的

让新员工学习未来实际工作需要的技能。

2.培训内容

新员工所在部门组织结构 、主要职能和责任 、规章和制度。

掌握未来工作的岗位职责及具体内容 、每天的例行工作及非例行工作。

未来工作可能会用到的技能和技巧。

掌握与其他兄弟部门的协调与配合 ，培养团队精神。

对工作乐观 、积极的态度 ，对企业 、部门充满信心 ，对客户真诚服务的信念。

3.培训讲师

培训讲师必须是新员工未来的主管和实地培训的负责人 ，必须具有丰富的工作经验和规范的技术 ，以免误导新员工。

八 、试用期转正计划

试用期转正计划即试用期 ，让新员工在一位导师的指导下开始承担工作。

试用期转正计划内容 ：各部门负责人要根据本部门各岗位的岗位职责和工作任务 ，制订科学合理的新员工试用期转正计划培训内容 ，并按照先易后难 、由浅入深的顺序开展培训 ，培训方式以实操为主 、理论为辅 ，使新员工尽快适应工作。

九 、对于以上三个阶段的培训 ，可以根据需要和具体情况酌情灵活运用 、交叉安排 ，拟订培训实施计划。

第三章 培训管理

十 、培训管理

由公司人力资源部负责管理 ，各部门予以配合。 十一 、培训时

间

由公司进行集中培训，时间为新员工入职后的一个月内必须开展入职培训，为期一个月。

十二、培训纪律

受训员工在培训期间不得随意请假，如有特殊原因，须经所在部门经理审批，并将相关证明交至人力资源部，否则以旷工论处。

十三、奖惩措施

培训期间无故迟到、早退累计时间在30—60分钟者，处以50元扣薪；超过1小时，以旷工半天处理；情节严重者，做劝退处理。

十四、培训考核

培训结束后，人力资源部组织相关人员对新员工入职培训效果进行考核，考核主要采用笔试和实操演练两种方式进行。考核结果分为六个等级，具体标准及相应的人事政策参见表5-1。

表5-1 培训考核表

评分	表 现	措 施
5分	表现特别突出，工作态度和技能都达到优秀标准	提前通过试用期
4分	工作态度很好；工作中有些小错误（技能不足），但是没有任何大错误（如迟到、小聪明）	通过试用期
3分	工作态度好；工作中存在问题（如不准时完成任务、拖沓），工作不饱和	考虑延长试用期
2分	还需要观察	延长试用期
1分	工作态度不好，学习改进趋势也不明显	试用期不合格
0分	已经离职，或还未建立辅导关系	试用期不合格

第四章 培训实施

十五、培训讲师的确定

新员工入职培训的讲师最好是公司的内部人员，因为公司内部人员是最熟悉公司的人。公司高层、人力资源部经理、部门主管、专

业技术人员都可以被 邀请 ，就不同的内容给新员工做培训。

十六 、相关设备和设施

在新员工入职培训实施过程中 ，会使用到投影仪等设备 ，在培训实施前 ，要将这些设备的准备工作落实到位 ，以保证培训工作的正确进行。

十七 、培训时间和培训内容的安排

对新员工进行培训时 ，人力资源部应事先制订培训计划 ，做好相应的日程安排。公司针对新员工制作培训计划安排表。

1.公司培训

表5-2 培训计划安排表

培训内容	实施时间	培训地点	培训讲师	培训方式	培训主要内容
公司概况	1.5 小时	会议室	人力资源部	集中授课	公司的经营理念和发展状况 公司的组织架构、管理体系和各事业部职能 公司的经营业务和主要产品 公司在同行业中的竞争力状况
公司文化			人力资源部	集中授课	公司价值观 公司战略 公司道德规范
人事规章制度以及其他制度	1.5 小时		人力资源部及相关部门	集中授课	聘用制度 培训制度 薪酬福利制度 绩效考核制度
职业化培训	3 小时		人力资源部	集中授课	心态 沟通 工作方法和技巧 职业礼仪

2.部门培训

表5-3 部门培训安排表

实施时间	培训内容
入职当天	本部门概况介绍，包括人员引见、部门工作及工作环境等 部门管理制度介绍
入职一周	一周内，直接上级与新员工进行正式谈话，重申工作职责，谈论工作中出现的问题，回答新员工的提问 对新员工一周的表现做出评估，并确定一些短期绩效目标 设定下次绩效考核的时间 发送记录文档给人力资源部
入职一月	直接上级与员工面谈，讨论试用期一个月以来的表现，发送记录文档给人力资源部

第五章 培训评估

十八 、每开展一阶段培训项目 ，培训讲师应对新员工的培训效果及时进行检查。检查方法包括测试 、现场操作等。

十九 、培训讲师于培训结束后一周内 ，评定出新员工的测试成绩 ，并登记在《新员工入职培训测试成绩表》上。培训测试成绩作为新员工试用期考核及正式录用的参考。

二十 、因故未能参加测验者 ，事后一律补考 ，否则不予以转正。

二十一 、每项培训结束时 ，人力资源部和培训教育部根据实际需要开展新员工入职培训意见调查 ，要求学员填写《新员工入职培训调查表》与测试试卷一并收回 ，以此作为培训效果评估的参考依据。

二十二 、人力资源部应定期调查新员工入职培训的效果 ，分发调查表 ，用人部门主管或相关人员填写后收回 ，以此作为评估长期效果的参考依据。

二十三 、将以上评估的内容及结果形成书面的报告 ，呈报给用人部门主管 、导师 、人力资源部经理及公司高层 ，以此作为新员工录用转正的参考。

第六章 培训特别规定

二十四、培训讲师要对企业的政策、法规及规章制度进行仔细说明，如发薪方法及日期，晋升制度，休假及请假规定，员工福利制度，作息时间及轮班制度，迟到、早退、旷工处分办法，劳动合同协议，聘用，解雇规定，在职员工行为准则等。

二十五、培训人员培训新员工时，还应注意以下几个方面。

要确认新员工是否清楚地掌握其工作性质、责任，真正掌握业务知识。

要对新员工的责任心、效率、效能意识重点加强培训。

要训练新员工的礼仪修养，养成礼貌待人的良好习惯。

对校招人员，要让新员工意识到校园生活与企业生活的差别，意识到自己的责任。

要培养新员工尊重知识、尊重时间、严肃认真的工作态度。

注意培养新员工的团队合作和集体利益优先的意识。

二十六、新员工入职培训不仅仅是人力资源部和公司高层的事情，公司全体员工都有责任参与新员工入职培训工作。

第七章 附则

二十七、本制度的拟定和修改由人力资源部负责，其修改权、最终解释权归人力资源部所有。

三、资格证书制度

将岗位分类，并明确实行资格证书的岗位；需根据变化的情况修订本系统、行业《岗位分类目录》，作为各所属企业完善岗位规范、科学设置岗位的依据。实行资格证书的岗位必须是那些技术含量高、专业性强、责任重大、安全性要求高的重要岗位。

制定和颁布岗位规范；岗位规范是企业对上岗职工客观要求的综合规定。岗位规范的内容应含岗位名称、职责职权、资格标准、素质

要求等。其中，素质要求应包括六个要素，即政治思想和职业道德、文化程度、专业知识、实际技能和工作能力、工作经历、身体条件。岗位规范应由劳动人事部门牵头，教育培训、科技开发、生产经营等有关部门共同制定，由哪一级组织编写、制定，就由哪一级颁布、执行。

制定岗位资格标准；所谓资格，就是为了从事特定的职位、工作或为了特定的社会评价和待遇所需要的知识、技能及其他条件。岗位资格标准是岗位规范中对上岗人员必备的知识、技能的基本要求。它应具体化，便于鉴别、培养、衡量和考核，也应由人力资源部门牵头，在各有关部门配合下共同制定。

岗位资格的考核与发证一般分为三种情况：

第一种是国家级的资格，当然由国家统一考核发证。

第二种是企业委托条件具备资格证书颁发机制的培训中心或者院校负责培训、考核，由他们负责颁发证书，企业给予认可。

第三种是由企业制定标准，由企业负责培训、考核，且由企业颁发证书。岗位资格的考核需由权威机构组织，系统、行业应成立岗位资格考核管理委员会，由人力资源、培训、生产、运营等部门人员组成，统一负责岗位资格考核和评定工作。委员会下设各个专业的考核机构，负责考核的具体工作。

岗位资格考核合格者，方能获得认可机构颁发的岗位资格证书，持证者方准上岗。由于技术不断进步，企业不断发展，故而证书是有期限性的，到期必须经发证机构验审，合格者方准延聘。

培训与考核分离。可采取三种形式：一是以用人部门为主，单独成立考核机构，考试合格，发证上岗；二是企业责成培训部门负责考核，由企业为合格者发证，准其上岗；三是培训部门考知识部分，用人部门考技能、态度等。合格者发证上岗。采用哪种形式要视情况而定，但任课讲师、培训机构不参与出题、阅卷工作，是考培分离的最起码要求。

四 、培训实施方向

主要目的是对培训实施和开展过程中所涉及的事项进行规范，以达到标准化、流程化、高效化的目标。还包括一些培训周边管理，如培训基地建设，依企业财力及需要逐步完善和充实计算机、仿真模拟、训练设施，以强化技能训练。还有培训教材建设、培训变革方法调研及撰写等。

案例实操：BX企业课程开发管理办法

1.目的

为充分发挥内部兼职讲师的力量 ，丰富BX的培训资源 ，建立具有BX特色的课程体系 ，特制定本实施细则。

2.适用范围

（1）组织范围 ：适用于集团 、事业部和分公司。

（2）业务范围 ：适用于所有内部课程的开发。

3.术语和定义

（1）首次开发 ：由集团内部讲师自行设计和开发的课程。

（2）二次开发 ：在引进外部课程的基础之上由内部讲师进行转化或优化。

（3）案例开发 ：围绕培训目的 ，把实际工作中的事件进行典型化处理 ，形成可供学习者思考 、分析 、学习并适用于课程使用的素材。

（4）候选讲师 ：自我报名或组织提名 ，经学院资格审核 ，符合讲师基本条件 、具备讲师潜质的人员。

4.关键角色职责

（1）BX管理学院（简称学院）。

（2）组织年度课程开发计划的申请和评审。

（3）组建课程评审和开发团队。

（4）为课程开发讲师提供过程支持与辅导。

（5）组织课程开发成果的评审。

（6）课程评审团

负责课程开发每个阶段的成果评审 、对开发之课程提出修改建议；

负责开发课程的评审认证。

（7）各职能部门

年度课程开发计划的申请；

开发讲师的推荐；

课程现场评审的配合。

5.制度内容描述 ：

（1）开发课程的原则

集团鼓励员工自行设计开发课程；

课程开发分为首次开发和二次开发 ，各职能专业类课程原则上以内部员工自行开发为主；领导力/管理 、素质类课程或集团内无开发条件的课程可由学院统一组织外部引进 ，再进行二次开发。

（2）课程开发规划

开发申请的提出 ：由部门或个人填写《课程开发申请表》 ，提

出开发申请 ，以分公司/总部各职能部门为单位汇总提报；

开发需求评估 ：学院按相关原则召集相关人员对课程开发计划的可行性进行沟通 ，确定是否列入年度开发计划；

集团课程体系范围内的课程；

此课题公司内无成熟的课件（包括教材 、讲师手册 、案例等文档资料） ，否则不属于课程开发范畴 ，不予立项；

集团现有资源（人员 、时间 、预算 、配套流程等）是否可以支持课程开发；在集团年度培训需求中是否属于重要或紧急的内容。

（3）成立课程开发项目团队

以项目制的形式建立课程开发小组 ，包含课程开发团队和评审团队。

课程开发团队由课程开发导师和讲师共同组成。开发讲师以自愿报名和部门推荐两种方式产生 ，对于重大课题或者具备一定难度的开发项目 ，可以开发 项目组的形式由多名讲师共同完成；开发导师由学院选聘产生。

表5-4 成为开发团队的任职条件和职责

<table>
<tr><th rowspan="2">团队组成</th><th colspan="2">任职条件</th><th rowspan="2">职责</th></tr>
<tr><th>专业</th><th>管理</th></tr>
<tr><td>开发讲师</td><td>相关岗位两年以上工作经验，系统专业知识和经验，能从专业角度对所授内容进行梳理、分解和阐述</td><td></td><td>a. 全面了解组织及目标学员对课程的需求，并进行深入分析
b. 全程参与课程开发、搭建课程框架
c. 依据课程开发计划收集素材、案例、总结知识和经验编写形成课程讲义
d. 定期对课程进行修改、完善</td></tr>
<tr><td>开发导师</td><td>课程主题相关的专业岗位两年以上工作经验</td><td>两年以上经理级工作经验</td><td>a. 全程参与课程开发，指导课程开发讲师搭建课程框架
b. 指导课程开发讲师编制课程开发计划
c. 课程开发过程中，在各阶段有针对性地对开发的课程提出专业建议及意见
d. 指导课程不断完善</td></tr>
</table>

（4）课程开发实施

课程开发启动会 ：由学院召集课程开发团队及评审团队成员召开课程开发项目启动会 ，依《课程开发项目计划表》明确课程开发的目的 、组织形式 、开发进度 、开发关键点 、评审要求 、相关激励政策等事项；

课程开发过程由学院组织 ，课程开发分为三个阶段 ：课程设计 、课程教材（PPT）编写 、讲师手册编写 ，由学院在每个阶段对开发讲师进行专业技巧的辅导；

课程开发的成果包括课程设计分析 、课程教材（PPT） 、讲师手册 、课程案例以及所有过程成果资料（含书面和电子版）。

（5）课程开发评审

课程开发完毕后由学院组织评审团按《内部评审意见表》对开发成果进行评审 ，由评审组全体评委决定课程是否通过评定。未能通过评审的课程由评审组给出修订意见及建议 ，由学院组织开发讲师拟订

完善计划。

（6）试讲定稿

评审通过的课程进入试讲定稿环节 ：学院选拔授课讲师（不少于3名）及目标学员参加 ，由开发讲师进行试讲 ，并根据课后学员反馈的结果进行修改 、定稿。

（7）课程的定期维护

为保证课程内容的不断更新 、完善 ，由学院组织课程开发讲师每年对课件讨论一次；讨论采取分组的方式进行 ，由课程开发讲师主导 ，授课讲师代表参与；

开发及授课讲师在日常授课过程中搜集 、积累的学员意见可作为课件修改完善的依据 ，同时所有讲师及学员也可根据课程内容不断提供新的案例素材。案例由课程开发讲师在进行课程完善时进行评定 ，一经采用 ，即按《讲师管理制度》中成功案例发放案例开发费。

（8）课程开发激励

开发讲师按《讲师管理办法》规定按时完成各阶段工作 ，可享受课程开发费激励。课程开发费按任务完成情况进行发放；

严格按照《课程开发项目计划表》 ，若未能按要求时间完成 ，需说明原因并制订改善计划；

每有一次未按《改善计划》时间完成任务且严重影响项目进度 ，则扣除课程开发讲师费的10%；

若出现三次改善计划时间被延迟 ，则取消该课程开发项目 ，并取消相关津贴；

所有课程开发讲师均可参与金牌讲师的评选。

第三节 培训协议与合同

一 、培训协议注意细则

培训协议与合同是企业的培训制度体系的重要组成部分，也属于企业的法务部门应该负责的部分。因为培训协议牵涉到企业整体利益和被培训员工的个人利益，对培训协议的签订过程要实施必要的重视和监控。总体上，站在企业这一方来看，培训协议的签订，企业相关部门大体上需要遵循以下几个准则。

第一，培训协议应为劳动合同的附件，如果培训协议的服务期限未到，企业与职工在续签劳动合同时应将培训服务期限与劳动合同期限保持一致。

第二，对试用期员工一次培训投入不要太大，只进行一些入职培训即可。

第三，企业在与员工签订培训协议时要注意写清培训名称、培训的具体起止时间，培训后服务期限的起止时间也要写清楚。

第四，对于中途退学（因个人原因）的员工要有明确的处罚标准，并要在培训协议中写明。

第五，培训结束后或培训过程中对员工本人要有一个评价，本人要写一份学习总结；对于重要的培训，要注明“在培训结束后，企业有权根据考核调整工作或给予有关职位”。

第六，对于服务期限要明确标明，特别是参加多次培训的，要应用有关数学公式将培训服务期限写明，并且注意累加计算问题。另外，根据国家有关培训服务期限的规定，培训费用是逐年递减的。

第七，企业在签订有关培训协议时要注意一个现实问题，即很多人因交纳不起培训费用不辞而别，这里建议可采取担保人制度：对于担保人要有明确的规定，包括担保人年龄、财产、收入、身份、家庭、主要的联系方式等。如是本公司员工担保，还要写明对本人有关劳动合同的约束等条件。要注明不能一人多保、参加培训人员不能互保等。另外，要注意在确定培训对象的同时一定要确定担保人，避免在出国培训护照取得后因找不到担保人而影响行程。

第八，树立保存好原始凭证的意识，以在可能发生的纠纷中作为证据；

第九，委派员工出国培训，应尽可能让员工到投资方的外商方总部受训，以便管理。若条件不成熟，企业与国际培训机构签订的委托培训协议中要约定保证受训人员回国、回委托企业的有关事宜，如培训合格证书、职称证书等应交企业，由企业发给经委派培训的员工。尽量避免受训人员在培训期间发生跳槽、出逃等事件。

第十，违约责任要明确，注意培训协议与公司有关具体规定是否有相悖之处及如何处理等。一旦发生合同纠纷，会给企业带来不必要的交易成本和麻烦。对合同和培训协议的审查是非常重要的。

二 、培训合同模板

以下是培训合同的一个模板。

甲方 ：（企业）

乙方 ：（员工）

甲方为培养和提升公司员工的专业技能 ，为本公司优秀骨干员工提供培训机会 ，乙方可根据工作和时间等实际情况自主选择是否参加甲方提供的培训。如乙方愿意接受并参加此次甲方提供的培训 ，需就培训相关事宜约定如下 ：

一、培训时间与地点

1.此次培训为期 天 ，培训时间从 年 月 日至 年 月日。

2.培训地点 ：

二、协议期限

乙方参加培训之后 ，及时返回公司并回到原岗位继续工作 ，服从甲方安排。此次培训后双方的约定服务期为 ： 个月 ，即自 年 月日起至 年 月 日止。如甲乙双方签订的劳动合同未达12个月 ，乙方为

甲方服务的期限由原劳动合同中的 年 月 日起至 年 月日止 ，延长至年 月 日止。

此协议作为劳动合同的附件 ，具有同等法律效力。

三、培训总费用

甲方为乙方此次培训共支付培训费用合计人民币 元。

四、双方责任与义务

1.乙方在培训期间须服从甲方管理 ，并在培训结束后 ，服从甲方的工作安排和调整。

2.培训期间 ，如乙方出现下述两种情况 ，甲方可提前终止培训 ，并按本协议要求乙方赔偿甲方所支付的培训费用总额。

乙方在培训期间违反有关法律法规及规章制度。

由于乙方个人原因中途退出培训。

3.在培训期间 ，乙方所享受的工资 、福利待遇按照政府有关法规及甲方有关政策执行。

4.在协议期间 ，乙方如因故不能或不愿继续为甲方服务 ，有权向甲方提出辞职 ，但乙方须赔偿甲方培训费用。赔偿办法将根据甲方所付的总培训费用和本协议中所规定的有效期未满部分按日比例计算。

企业在制作培训协议合同的模板时，要注意合同的格式等要求，减少不必要的麻烦。

三 、企业签订培训协议时的注意事项

在具体制作培训协议的时候，企业的法律部门需要考虑到以下几点，来作为制作培训协议合同的参考依据。

1.慎重选择培训对象

《劳动合同法》第22条第1款规定："用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。"该条规定企业可以把签订培训协议的对象限定在提供专业技术培训的劳动者。选择哪些员工接受专业技术培训直接影响到培训后员工的使用和流失问题，这是企业出资培训时必须慎重考虑的问题。

（1）企业应该优先选择核心员工

企业的核心员工是能够为企业创造高绩效、对企业的发展具有重大影响的员工。通常这部分员工掌握着企业的核心商业秘密，对企业而言具有不可替代性。因此，出资培训核心员工是维持企业核心竞争力的客观需要。而作为企业的核心员工，一般对企业的满意程度和忠诚度都较高，流动的机会成本较高，其流失的可能性也较小。因此，核心员工应该是企业出资培训的优选对象。另外，企业可以选择工作时间较长的员工作为培训对象。员工在企业的工作时间越长，企业对员工的品质和潜能的考察越充分，就容易选择那些对企业忠诚度高、潜质好的员工，把他们培养成企业的核心员工。

（2）企业应该尽量不要选择试用期内的员工

《劳动合同法》第37条规定："……劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同。"根据规定，劳动者在试用期内享有对合同的任意解除权，用人单位不得以合同、协议等形式加以限制。

因此，企业决定出资培训员工时，即使对试用期内的员工的表现很满意、很信任，也不要轻易地选择试用期内的员工为培训对象，以免造成员工受训后在试用期内离职，企业却束手无策的局面。

2.签订培训协议应注意的细节问题

根据《劳动合同法》第22条的规定，企业与劳动者签订培训协议的条件有两个：一是企业为劳动者提供专项培训费用，二是对劳动者进行专业技术培训。只要达到这两个条件，企业就可以通过与劳动者

签订培训协议、约定服务期来规范和限制培训对象的流失。在实际操作中，企业与劳动者签订培训协议应注意以下两个问题。

（1）注意服务期限与劳动合同期限的一致性

企业与劳动者签订培训协议一般都要约定服务期。服务期是企业与劳动者约定的，劳动者因为享受企业给予的特殊待遇而承诺必须为企业工作的期限。劳动合同期限是指劳动合同所约定的权利和义务生效的期限。

《劳动合同法实施条例》第17条规定："劳动合同期满，但是用人单位与劳动者依照劳动合同法第二十二条的规定约定的服务期尚未到期的，劳动合同应当续延至服务期满；双方另有约定的，从其约定。"根据此规定，在劳动合同期满而服务期尚未到期时，劳动合同应当续延至服务期满。劳动者违反服务期约定的，应当承担违约责任。服务期实际上是劳动者与企业之间在劳动关系存续期间因培训事项做出的特别约定，是对原劳动合同期限的变更。

当然，如果双方在服务期协议中对此有特别约定的，从其约定。为了避免这样的劳动纠纷，可以同时与员工协商变更原劳动合同的期限，使服务期限与劳动合同期限保持一致。

（2）明确约定违约金

《劳动合同法》第22条第2款规定："劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。"根据此规定，企业在与员工签订培训协议时，可以与员工约定违约金，如果员工违反培训协议，应当承担违约责任。企业要充分利用法律规定与培训对象约定违约金，以利于规范和限制受训后员工的流失。企业与员工约定违约金的数额要以准备支付的培训费用为依据，最高不得超过提供的培训费用。根据《劳动合同法实施条例》第16条的规定，培训费用包括有支付凭证的培训费用、培训期间的差旅费以及因培训产生的用于该劳动者的其他直接费用，但不包括培训期间向员工支付的工资。企业应在

培训计划中按法律规定的费用项目对培训费用做出较准确的预算，以保证约定的违约金金额与培训后实际支付的培训费相当。这样一方面可以避免因违约金定得过低而产生不必要的损失；另一方面也可以减少因违约金额定得过高而引发的争议。过高的违约金既不能得到法律的支持，也不利于激励劳动者接受培训的积极性。

3.加强员工服务期间的管理

《劳动合同法》赋予企业通过约定服务期和违约金来预防和规范员工受训后的流失，但只凭一纸培训协议来留住人才显然是不够的。企业必须完善内部管理制度，加强对员工在服务期的管理，避免员工在服务期间与企业发生劳动争议，从而减少员工流失的可能性。

（1）企业应及时变更员工劳动合同的内容

企业出资培训员工后，大多会根据员工受训后的情况调整其工作岗位，从而引起员工在劳动条件、工资待遇等方面的变化。企业应及时与员工协商变更原劳动合同的内容，以避免劳动争议的发生。

因此，公司应为受培训的员工提供与任职岗位相同的待遇。《劳动合同法》第18条规定："劳动合同对劳动报酬和劳动条件等标准约定不明确，引发争议的，用人单位与劳动者可以重新协商；协商不成的，适用集体合同规定；没有集体合同或者集体合同未规定劳动报酬的，实行同工同酬……"当受培训的员工培训后到技术岗位工作，就享有与同岗位人员同工同酬的权利，公司应该为其提供任职岗位的工资报酬，并及时变更原劳动合同的相关条款，约定明确的劳动报酬标准。

《劳动合同法》第22条第3款规定："用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。"因此，受培训员工在服务期间还享有按照正常的工资调整机制提高其劳动报酬的权利，劳动合同的相关条款也应及时变更。

企业应加强内部管理，完善绩效考核、薪酬管理等制度，给予服务期的员工公平合理的待遇。《劳动合同法》第23条第2款规定："对

负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。”对于培训后回到企业重要岗位上工作、涉及企业核心技术或商业秘密的员工，如果在原劳动合同中没有约定保密条款，企业应在其上岗之前与之约定相应的保密条款，并视员工任职岗位的具体情况，与其约定合法的竞业限制条款，以避免员工流失后泄密给其他企业造成重大损失。

（2）做好专项培训费用凭证的保管工作

《劳动合同法》第22条中规定的“专项费用”，是指用人单位因对劳动者进行专门技术培训而支出的专门费用。《劳动合同法实施条例》第16条规定：“劳动合同法第二十二条第二款规定的培训费用，包括用人单位为了对劳动者进行专业技术培训而支付的有凭证的培训费用、培训期间的差旅费用以及因培训产生的用于该劳动者的其他直接费用。”该规定从财务上对培训费用作了补充说明。企业只有向劳动者支付有支付凭证的培训费用，才视为向劳动者提供了专项培训费用，即认定是否为专项培训费用的依据就是支付凭证。企业如果拿不出支付凭证，则不能证明为员工提供了专业技术培训，就可能导致他们之间所签订的培训协议无效，员工也不用承担违约责任。

由此可知，企业出资培训员工一是必须有培训费用的支付凭证；二是必须注意保管好支付凭证，在财务明细中列出员工进行专项技术培训所支付的费用，以便在争议发生时有足够的证据来支持自己的主张。

企业可以适用劳动法律、法规的规定来预防和规范受训后员工的流失，但从根本上还要依靠企业建立甄选实绩化、职责岗位化、发展业绩化、管理制度化、利益共同化、薪酬市场化、组织目标与个人价值协同化等“拴心留人”的机制，才能充分发挥受训员工在服务期间的工作积极性和主动性，达到开发人力资源为企业发展服务的目的，真正实现企业员工的有效培训。

案例实操：员工培训协议与合同

甲方 ：（企业）

乙方 ：（员工）年龄 ：

性别 ：

出生年月 ：

学历 ：

专业 ：

身份证号码 ：

家庭住址 ：

为提高乙方的基本素质及职业技能 ，甲方鼓励并支持乙方参加职业培训。为确保乙方圆满完成培训学业 ，并按时返回甲方工作 ，甲乙双方订立如下协议 ：

一 、甲方同意乙方赴 学习 专业 ，学习期自年 月 日起至 年 月 日 ，实际为期 。

二 、乙方应在甲方指定或与甲方约定的学校及专业就学。如需要变更 ，应事先通知甲方 ，并得到甲方的批准 ，否则以旷工论处。

三 、乙方的学习时间计入工作时间之内 ，按连续工龄累计。

四 、学习培训期间的工资视情况按原工资办法的 支付。在晋级或工资办法修订时 ，乙方作为在编人员处理。社会保险原则上按有关规定作为在编人员处理。在培训期间 ，甲方另行支付给乙方生活费 元/月。培训期间的工资和生活费也计入培训费用。若在培训学习期间 ，乙方接受甲方交付的调查或安排出差 ，差旅费按公司规定的标准支付。

五、乙方学习期间患有不能继续学业的疾病时，应接受甲方指令，终止学习，返回甲方，并依有关规定处理。

六、乙方在学习期间，必须每隔 天向甲方书面报告一次学习情况，并附学校有关成绩等方面的记录。

七、乙方应自觉遵守培训校方的各项规定与要求。凡因违规违纪而受到校方处分的，视同在甲方内的违纪，甲方将按规章制度处理。

八、乙方在培训学习期间的学费、书费、调研费、实习费、上机费、住宿费、来回往返甲方的交通费（需有事招回）由甲方全额承担。

九、乙方如在培训学习期间辞职，应向甲方支付由甲方缴纳的全部培训学习费用双倍的违约金，不足 元的按 元计算。

十、培训学习结束后，乙方应为甲方继续服务 年，从培训结束之日起计算。该服务期约定视作劳动合同期限。在服务期内，乙方以任何理由解除劳动合同的，乙方应赔偿甲方培训费用，具体支付方法是：按服务期限等分培训费，以乙方已履行的合同期限递减支付，服务期限不足一年的按实际月份计算。服务期满解除的可免交培训费用；因严重违反规章制度被甲方解除劳动合同的，亦照此办理。

十一、在服务期内，乙方以任何理由违反服务期约定解除劳动合同的，乙方应支付甲方违约金 元；因严重违反规章制度被甲方解除劳动合同的，亦照此办理。

十二、培训学习结束后，乙方应于培训结束之日起 日内向甲方报到。乙方逾期不向甲方报到，视作乙方解除劳动合同，按本协议第十条、第十一条处理。

十三、乙方在学习期间成绩优异，有杰出表现，甲方将视情况给予奖励。

十四、本协议一式两份，甲乙双方各执一份。

甲方签章 ：

年 月 日

乙方签章 ：

年 月 日

第六章构思培训模型

本章要点提示 ：

基于胜任力的培训体系模型

基于职位的培训体系建设

基于职业生涯规划的培训体系建设

培训模型是培训管理工作的根本。培训工作是由各种培训活动和培训管理活动组成的 ，培训模型就是为有效地组织这些活动提供一个基准体系。从某种程度上说 ，培训体系的实质就是培训架构或模型。本章将从胜任力 、职位 、职业生涯发展规划几个方面阐述如何构思培训模型 ，建设一个具有实践性 、科学性 ，全面 、动态 、开放 、结构化的培训管理系统 ，让培训工作实现企业经营现实需要与发展需要 、考虑员工的培训需求及自我发展的需要 、培训有效开展 、培训行为组织绩效等目标。

培训体系是企业中培训类型和培训层次的一个系统，应明确企业各级各类各模块各业态的培训目的、任务、形式、对象、考核、认证之间的衔接关系。设计模型的环节是培训体系重要的部分，识别企业培训基础，择优建模，是培训体系能够良好发展的基石。

业界已经对如何建立有效的员工培训体系提出一系列的方案和设计模型，这些设计模型在实际经验上也起到了有效的作用。下面将具体介绍五种常用的培训体系模型，分别是基于胜任能力的培训体系模型、基于职位的培训体系建设、基于职业生涯规划的培训体系建设、基于核心和特殊人才的培训体系建设、国际化人才的培训体系建设。

第一节 基于胜任力的培训体系模型

一 、胜任力模型基本认知

胜任力模型涉及的概念和名词很多，以下列举一些。

1.胜任素质

基于胜任能力的培训体系模型来源于胜任素质的提出。胜任素质又称能力素质，是从组织战略发展的需要出发，以强化竞争力、提高实际业绩为目标的一种独特的人力资源管理的思维方式、工作方法、操作流程。而胜任力模型具体含义为：对组织或企业中的某一个职位，依据其职责要求所提出的，为完成本职责而需要的能力支持要素的集中表示。它能够具体指明从事本职位的人需要具备什么能力才能良好地完成该职位职责的需要，也是人们自我能力开发和学习的指示器，同时人力资源管理工作者或职位的直线经理可依据该模型对员工进行有针对性的在职辅导，以使员工或从事该职位的人员具备所需要的能力。该模型还可以作为人力资源管理工作者对员工及从事该职位的人进行职业生涯规划的基础，也可以作为制定培训规划的依据和信息源。

2.冰山模型

冰山模型是美国著名心理学家麦克利兰于1973年提出的一个著名的模型，就是将人员个体素质的不同表现形式划分为表面的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”。其中，“冰山以上部分”包括基本知识、基本技能，是外在表现，是容易了解与测量的部分，也比较容易通过培训来改变和发展。而“冰山以下部分”包括社会角色、自我形象、特质和动机，是人内在的、难以测量的部分。它们不太容易通过外界的影响而得到改变，但却对人员的行为与表现起着关键性的作用。

3.洋葱模型

洋葱模型是在冰山模型基础上演变而来的。美国学者理查德·博亚特兹对麦克利兰的素质理论进行了深入和广泛的研究，提出素质洋葱模型，展示了素质构成的核心要素，并说明各构成要素可被观察和衡量的特点。洋葱模型是把胜任素质由内到外概括为层层包裹的结构，最核心的是动机，然后向外依次展开为个性、自我形象与价值观、社会角色、态度、知识、技能。越向外层，越易于培养和评价；越向内层，越难以评价和习得。

动机是推动个体为达到目标而采取行动的内驱力；个性是个体对外部环境及各种信息等的反应方式、倾向与特性；自我形象与价值观是指个体对其自身的看法与评价；社会角色是个体对其所属社会群体或组织接受并认为是恰当的一套行为准则的认识；态度是个体的自我形象、价值观以及社会角色综合作用外化的结果；知识是个体在某一特定领域所拥有的事实型与经验型信息；技能是个体结构化地运用知识完成某项具体工作的能力。

4.麦克利兰胜任素质词典

从1989年起，麦克利兰开始对全球200多项工作所涉及的胜任素质进行观察和研究。经过逐步地发展与完善，共提炼形成了21项通用胜任素质要素，构成了胜任素质词典的基本内容。这21项胜任素质要素概括了人们在日常生活和行为中所表现出来的知识与技能、社会角色、自我概念、特质和动机等特点，形成了企业任职者的胜任素质模型。

麦克利兰和他的研究小组根据对200多人在工作中的行为及其结果的观察（运用行为事件访谈）所得到的信息，建立了286项胜任力模型数据库，其中包括一般企业、政府、军队、教育和宗教等组织中的技术/专业、市场、企业家/领导人、服务等类别人员的胜任素质。该数据库记录了大约760种行为素质，其中与360种行为素质相关的21项胜任素质要素能够解释每个领域工作中80%—98%比例的行为及其结果，其余400种行为素质只说明较少提到的胜任素质要素，因此这360种行为素质就构成了胜任素质词典的基本内容。

二、胜任能力培训体系模型的内涵

目前，我们常用的胜任力概念一般是指个体所具备的能够决定工作绩效的持久品质和特征，包括知识、技能、社会角色、特质、自我认知、动机和价值观等，可将某一岗位中表现优秀者和表现一般者区分开来，而且这些能力可以通过培训和发展加以改善。

胜任力模型就是为完成某一特定岗位工作、实现高绩效工作目标所要求的一系列胜任能力要素的组合，通常由4—6项素质要素构成。胜任力模型在人力资源管理中有着广泛的应用，发达国家将其作为一种新型的人力资源评价，帮助企业从实现组织目标、提高业绩的角度出发，提高人员选拔、培训、招聘等方面的效率和针对性。

构建胜任力模型是指采用科学的方法和手段，确定某一岗位高绩效人员应具备的能力及其结构的过程。一般而言，建立胜任力模型主要包括分析胜任力构成要素、分析高绩效员工胜任特征并建模、验证胜任力模型三个步骤。建立胜任力模型的方法很多，主要有行为事件访谈法、关键事件技术法、问卷法、工作分析访谈法、专家小组谈论法等。行为事件访谈法是目前最主要的方法，该方法采用结构化的问卷将访谈对象分为绩优人员和一般人员两组进行访谈，并就此分析访谈结论，发现那些能够导致两组人员绩效差异的关键行为特征，继而演绎成为特定职位任职者所必须具备的胜任力特征。

企业培训可以借助胜任力模型改变传统培训的需求分析和效果评价，促进企业培训效果提升。表6-1为传统培训和基于胜任力模型培训之间的区别。

表6-1 传统培训和基于胜任力模型培训之间的区别

	传统培训	基于胜任力模型培训
需求分析	以工作分析为基础，局限于知识、效能等内容	侧重影响绩效表现的关键胜任力模型培训，定位准确
方式选择	侧重点在培训，注重知识与技能的传授	侧重点在行为改变，培养中注重实践，发展中注重行动
效果评估	传统的效果评估方式，与绩效表现多少关联	效果评估的侧重点在于胜任力行为改变和绩效提升

基于胜任力模型培训有较多的优势，但是需要投入大量的资源和时间来研究每个胜任力模型，这样的研究过程对于中小企业来讲并非易事。企业也需要根据自身发展阶段和实际情况来选择是传统培训还是基于胜任力模型培训。具体参看表6-2。

表6-2 传统培训和基于胜任力模型培训实施基础

传统培训	基于胜任力模型培训
组织资源有限，不足以构建胜任力模型	组织愿意提供资源研究并验证一个高质量的胜任力模型

续表

传统培训	基于胜任力模型培训
培训内容有效期有限，或者培训目标只是短期的	培训内容有效期很长，足以证明用于研究及验证胜任力模型的支出是值得的
目标培训群体很小	培训群体很大，足以证明资源支出的正确性
岗位对组织的成功没有战略性影响	岗位及相关培训内容对组织具有显著的战略性影响

三、胜任力模型培训方法的分类

这里结合胜任力模型的分类，将培训方法按两大类来介绍，分别为显性胜任力模型培训方法和隐性胜任力模型培训方法。

1.显性胜任力模型培训方法

显性胜任力主要包含知识、技能这两部分内容。对于这些内容，经济、有效的方法就是由培训讲师整理之后，通过集中强化的手段灌输给被培训者。其理论基础为学习理论中的行为主义、认知主义。现有的培训方法，如课堂讲解法、远程学习法、视听技术学习法以及在职培训、情景模拟、商业游戏、案例分析、行为塑造、交互式录像、互联网培训等都可以很好地满足这方面的需求。

2.隐性胜任力模型培训方法

隐性胜任力的培训方法主要有小组讨论学习、游戏训练法、拓展

训练法、头脑风暴法、角色模型法等。例如，敏感性训练可作为中层管理者关系管理能力胜任特征的培训方法，提高参与者的人际敏感和人际理解。个性特征以及动机类特征的形成与管理者成长的过程密切相关，相对难以改进和发展，培训需要的时间和花费的成本也较大。目前对这类特征比较有效的培训有体验式学习法以及从企业角度创办企业大学、构建学习型组织等方式。通过建立专业的培训学院，可以在培训方式上打破自我封闭的结构系统。

许多著名企业拥有自己的企业大学，并与著名高校合作，完成培训项目，如杭州地区企业可以就近建立与浙江大学等为依托的培训基地，既能充分利用地域条件节约资源，又能为企业管理人员和其他员工提供坚实的后盾。

隐性胜任力主要包含社会角色、自我概念、特质和动机等胜任力，针对这部分内容的培训，传统的培训方法如果不经过相应的变化就无法取得很好的效果。隐性胜任力的培训方法多种多样，可以将它们归类到一些培训途径上。隐性胜任力的培训可以通过三条途径加以培训。第一条途径就是将隐性胜任力转换为外显的内容，然后针对这些外显的内容用传统的培训方法加以培训。第二条途径是将隐性胜任力的拥有者与隐性胜任力的被培训者放在一起，创造有利于他们辅导和学习的环境。第三条途径是通过现代手段将隐性胜任力拥有者的信息录制下来，不必让两者面对面地交流，而且可以大面积传播。

四 、胜任力分析模型的要素

在确定胜任力模型的类别和依据不同的类别来进行企业的培训体系设计的时候，我们还要知道个体的胜任力模型和企业基于个体的胜任力模型而分析的模型要素是完全不同的。个体的胜任力模型是个体表现出来的个人能力，而企业在设计自己的培训体系的时候，更需要考虑的是个体的胜任力模型和个体岗位的配对情况，这就涉及胜任力分析模型的几大要素。

1.胜任力要素的差距分析

培训内容主要是员工在知识、技能、态度、价值观和动机等胜任

力要素上的水平与当前及未来要从事的岗位胜任力模型所要求的胜任力水平之间的差距。胜任力模型应用于培训体系所倡导的是个性化的培训发展方式，通过对员工胜任力的分类分层剖析，参照岗位胜任力模型，比较容易发现胜任力的差距，从而确定培训内容。

2.胜任力紧急性分析

基于胜任力的培训设计，一方面能够满足组织当前对岗位的要求，另一方面能适应组织发展的需要。通过研究发现，胜任力特征的可塑性有高低之分，重要性也有高低之分。可塑性高的胜任特征意味着可以通过后天培养迅速提高，如“信息收集”特质等；而可塑性低的胜任特征则很难通过后天培养改变，如“战略眼光”特质。同样对某一岗位而言，胜任特征的重要性也有高低区分，如“战略眼光”是高级管理人员核心的胜任力特征之一，但“战略眼光”特征可塑性低，所以对于个别具备“战略眼光”特质的人来说，相关培训可以极大地提高其业绩。但对于某些人来讲，“战略眼光”这个特征是很难被改变的，因此培训效果不尽如人意也是合情合理的。从人才培训的角度来看，对于可塑性高、重要性高的胜任力，应该选取最好的讲师资源，开展集中、高强度、强迫性的培训，并辅之其他培养手段，让人才快速成长；对于可塑性低、重要性高的胜任力，应作为招聘和选拔的重点考察内容，不符合要求的坚决不予录用或晋升；对于可塑性高、重要性低的胜任力，可以在不耽误现有工作的前提下，由内部兼职讲师开展自愿性质的企业内训；而对于可塑性低、重要性低的胜任力，则建议以个人自学、觉悟为主。

3.胜任力模型培训成本权衡与分析

这主要指培训发展需求的确定不仅仅要考虑员工胜任力水平与组织要求的差距，也要充分考虑组织的内外环境，如组织结构、组织提供资源的能力，尤其是成本分析，看预算能否支持。由于针对不同胜任力方面的培训内容、培训类型和培训方式均有所不同，因此培训成本也不同。对于冰山胜任力模型的“水上冰山部分”（如知识、技能等），相对易于改进和发展，培训成本相对较低。但基准性胜任力只是对胜任者基础素质的要求，它往往不能把高绩效者与一般绩效者区

别开来；对于胜任力冰山模型水下冰山部分（社会角色、自我概念、人格特质、价值观和动机等），则相对难以改进和发展，且越往水下，难度越大，培训所需要花费的成本就越高。深层胜任力是区别高绩效者与一般绩效者的关键因素，这时就需要进行综合的权衡分析，当进行胜任力模型培训所花费的成本超过选拔招聘所需要的成本时，则直接进行招聘是更为经济有效的方法，否则可以选择培训。只有考虑员工胜任力发展需求和组织内外部环境，这样的培训才能真正符合组织和个人要求，并能够具备实施的基础和条件。否则，培训计划就缺乏可操作性，也就失去实践意义。

案例实操：完整的胜任力模型的组成结构

一套完整的胜任力模型应该包含模型结构 、指标名称 、指标定义 、指标维度 、行为等级等几个部分 ，而简单的胜任力模型可以没有模型结构或行为等级描述。表6-3和表6-4以某企业领导力模型结构以及胜任力模型指标为例。

表6-3 某企业领导力模型结构

发展客户能力	发展组织能力	发展个人能力
关注客户	团队领导力	理解他人
建立伙伴关系	塑造组织能力	组织承诺
	跨部门合作	战略思维
		成就导向

表6-4 系统思考指标样例

指标名称：系统思考	
指标定义	典型负面行为
深入、全面地分析和思考问题，对相关影响因素进行系统考量，并善于总结和归纳问题的本质，掌握事物的发展规律与趋势	停留在问题表面，抓不住问题的实质，考虑问题不全面，用大衣思路解决问题，只关注眼前，将问题看成孤立、静止的

续表

指标名称：系统思考			
维度	等级 1：注重思考	等级 2：全面思考	等级 3：前瞻思考
深入性	深入分析问题背后的关系，不被表面现象迷惑	从已有现象引申地看问题，深入问题的其他环节	抓住问题的本质，将问题抽象归纳，从本质上分析和解决问题
全面性	从多个角度提出问题并进行分析和判断	考虑问题时，习惯从不同角度进行系统分析，综合多种信息作出判断	具有结构化思维，能够系统地分析、理解问题，找出零散信息的共同特征，加以整合思考
前瞻性	注意到问题发生、发展过程中的动态变化	理解问题发生、发展过程中的动态变化，对可能发生的变化提前作出判断	准确预测事物未来的发展方向，并利用对事物发展方向预测制订针对性的计划，并提前采取措施

此外，胜任力模型还有一些配套的资料，如宣导手册、应用手册等。胜任力模型根据实际应用还有多种形式。精确型的胜任力模型还会将指标按重要程度区分为高中低几个类别，如果用于人才测评，不同重要程度代表不同的计分权重，往往用于内部人员的能力盘点。而简略型的胜任力模型在行为描述上不分等级，只有指标的定义、维度的定义，当然这些也是用行为化的语言描述的，简略型胜任力模型往往用于外部招聘。

五、胜任力模型下的培训方式和培训计划

基于胜任力模型下的企业的培训方式主要有以下几种。

1.基于胜任力特征的案例研究和角色扮演等方式

根据培训内容和培训类型，确定可行的科学的培训方式。因此，

在培训时应注重实践，少讲理论，多讲案例和操作，符合成年人的学习习惯，这有助于培训效果的提高。根据培训目标和培训内容，在条件许可的范围内确定可行的培训与开发方式，其中包括讲授法、研讨法、案例研究、行为示范、工作轮换、角色扮演、管理游戏和现场观摩等。由于胜任力的培训与开发强调胜任力冰山模型中水下深层的胜任力特征，如动机、价值观、行为方式等，所以更常用的是行为规范、角色扮演等。

2.在职培训和离岗培训

一般情况下，可根据培训地点把培训方法分为在职培训和离岗培训，前者包括指导人帮助、自我培训、网络培训等，后者包括讲座、案例分析、业务游戏、情景模拟等。两种方式各有利弊，实际应用中往往将二者结合起来使用，一方面要将胜任力模型应用于培训需求分析中，特别要依据重要性—可塑性矩阵划分的培训类型来选择不同的培训方式；另一方面要根据员工自身的特点来选择比较适合的培训方式。此外，相关的培训课程设计也要根据胜任力模型及培训需求分析来进行设置，力求做到课程设置与培训需求相匹配，使培训效果显著。

3.演示法 、传授法以及小组学习法

基于胜任力模型培训实施可将员工培训方法大体上分为三大类：演示法、传授法以及小组学习法。其中，演示法指受训者处于被动的信息接受者地位的一种培训方式，包括传统的课堂讲解法、远程学习法以及视听技术学习法等。传授法是一种要求受训者积极参与学习的培训方法，包括在职培训、情景模拟、商业游戏、案例分析、行为塑造、交互式录像以及互联网培训等。小组学习法有助于受训者分享各自的意见和经验、树立起对集体或团队的认同感、理解动态的人际关系、了解自己以及同事的优点和缺点，一般包括探险学习法、团队培训法和行动学习法等。

在这些方法中，首先课堂讲授及观摩录像是使用频率最高的两种方法，其次是案例分析和角色扮演。随着新技术的出现和普及，以及

新技术成本低、灵活性大等优势的体现，新技术的使用频率越来越高。当然，每种方法都有利弊，需要结合实际情况选择某种和企业最相符的培训方法。

案例实操：培训管理者胜任力模型

2013年年初，美国培训与发展协会（ASTD，现改名为ATD，人才发展 协会）发布了最新版本的培训管理者胜任力模型（见图6-1）。

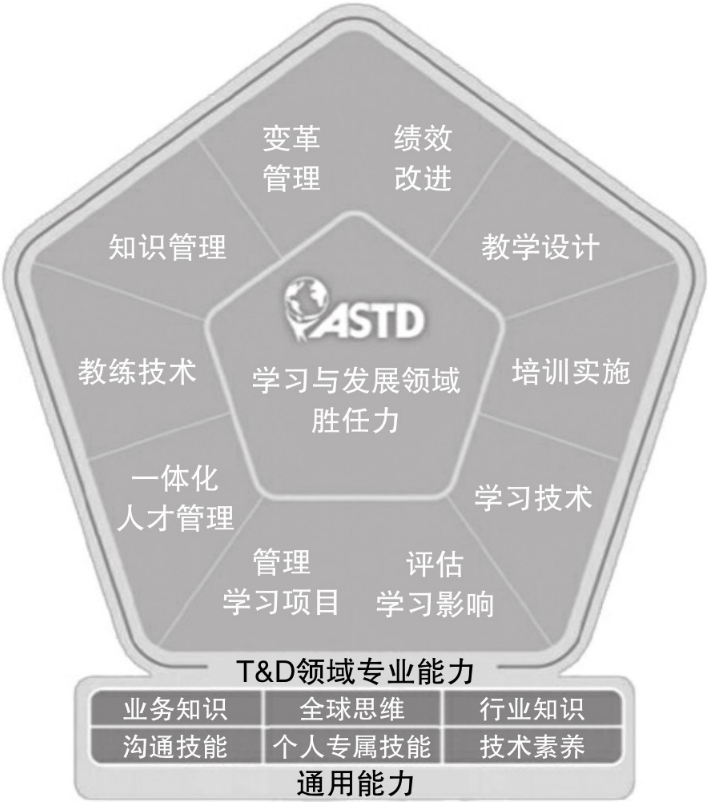


图6-1 培训管理者胜任力模型

新版胜任力模型虽未明确指出培训工作者的具体工作职责，但界定了培训者的四大角色功能。

学习战略制定者：制定和实施与组织发展方向协调一致的学习战略。

业务合作伙伴：为业务和其他部门提供有助于绩效改善的解决方案，尤其是学习方案。

学习项目管理者：设计、开发、提供、评估并管理好解决方案的相关学习项目。

专业培训者：精通并有效应用培训领域的专业知识和技能。

为履行好这些职责，培训工作者应具备以下专业领域的知识和技能（见表6-5）。

表6-5 ATD对于培训工作者胜任力维度对比

2004 版专业领域	2013 版专业领域	调整内容
1. 设计学习方案	1. 教学设计	增加了移动学习、社会化学习和非正规化学习的设计
2. 提供培训	2. 培训提供	教学呈现技术的更新
3. 人力绩效改善	3. 绩效改善	变化不大
4. 衡量与评估	4. 评估学习效果	对学习效果的分析方法更为重视
5. 管理培训职能	5. 管理学习项目	变化不大
6. 管理组织知识	6. 知识管理	增加了对非正规化学习的知识管理
7. 职业生涯规划与人才管理	7. 整合式人才管理	更为关注人才管理系统的整合以及学习在其中的作用
8. 教练	8. 教练	变化不大
9. 促进组织变革	9. 变革管理	变化不大
	10. 学习技术	强调技术在培训中日益重要的作用

培训工作者应首先对照这一胜任力模型问问自己如下的问题：

我是否应该在培训领域继续发展？

我应该成为一个全才还是一个专才？

我应该选择走管理之路还是专业之路？

我应该培养和发展哪些胜任力？

我应该如何开始下一步的行动？

专业能力和素质是培训工作者胜任岗位的基础，向全才或培训管理者方向发展的培训工作者一定要具有扎实的基础能力和专业领域能力。

1.基础能力

（1）全球化态度

如今，科学技术突飞猛进，更需要培训工作者有足够的动力发展自己，各种学习资源都能信手拈来。尤其是近年来，互联网与移动互联网的高速发展，更迫使培训工作者抱着全球化的学习态度，不断进步，将前沿理论落实到实际工作中。

（2）业务技能

业务合作伙伴的角色功能要求培训工作者能够真正理解业务，根据业务需求提出方案，并从战略思维的高度推进任务计划的实施，并评估结果。

（3）人际交往技能

培训工作者不可忽视人际交往能力，具体需做到以下几点：

a.建立信任；

b.有效沟通；

c.联络关系；

d.影响他人；

e.兼收并蓄。

2.专业领域能力

（1）教学设计

教学是培训工作者的核心工作之一，学习项目的设计也是工作重点之一。其中需要掌握的重点有学习策略的选择、学习方案设计、移动学习设计等。

（2）培训提供

培训工作者不仅要提供完备的学习方案，还要重点考虑教学的呈现方式。同一个学习项目，采用不同的学习方式和技术呈现，效果也会有所差别。当面授课、混合式学习、行动学习、移动学习等学习方式以及电子学习、在线学习、在线绩效支持系统等学习技术需慎选善用。

（3）绩效改善

培训者需根据实际情况进行绩效差距分析、制订绩效改善计划、开发绩效问题解决方案。

（4）评估学习效果

随着技术变迁，对学习效果的评估方法更为重要，大数据的思维方式值得借鉴。

3.管理学习项目

为确保那些对企业战略或绩效有重要影响的学习解决方案能够顺利实施，培训工作者必须具备从学习项目的设计、开发、提供到评估整个流程的管控能力。

（1）整合式人才管理

新版模型更为关注人才管理系统的整合，这就要求培训工作者需在企业内完善学习体系的建设与运营、继任计划与人才梯队的建设。

（2）学习技术

互联网的快速发展、大数据思维的迅速渗透，要求培训工作者在吃透传统学习技术的同时拥抱新技术。

（3）教练技术

教练技术在中国企业应用程度偏低，而事实上，企业管理教练技术可以迅速提升组织绩效。

（4）变革管理

学习即实验。为应对今天的组织所面临的更多来自内部或外部的变革驱动力，培训管理者必须在组织中唤起对未来重要问题的重视，通过识别变革目标、刺激学习需求、选择有效的学习策略来完善组织能力。

（5）知识管理

学习型社会要求企业建立起学习型文化，建设企业大学是对组织正规与非正规学习的运营化管理方式之一。

总体来说，ATD最新版本的培训工作者胜任力模型为培训工作者的职业发展提供了一个相当全面的参考蓝图。

案例实操：YP公司基于胜任力模型全面培训体系构建

YP公司是一家有2000人以上的科技创新公司，员工的技术和能力提升是企业发展的动能，人力资源管理中心基于此，在培训工作中提出以人才素质模型为工具，全面创新岗位人才培训体系的目标。

如何更加清晰地呈现"真实"的员工，衡量其知识、技能、职业素养等方面的工作能力，成为人力资源中心的主要课题。设计有效的、与之相 辅相成的培训体系的前提是选择一个能够描述与衡量的工

具。素质模型提供了整合所有人力资源功能和服务的通用工具与方法，可以帮助组织在未来更具挑战的年代中工作效率更高，因此它成为YP公司人力资源中心起步的原点。

确定素质模型的内容后，还需对其进行定义及具体的等级与行为表现的描述。一个职位或者职类会由很多能力组成其素质模型，就培训体系的建立而言，可以就目前组织内职位的划分原则，对不同职位群和职位的员工设计针对性较强的培训内容。由于素质模型中体现的特质可以预测其未来的工作表现，基于素质模型的培训课程设计与开发具有良好的系统性、前瞻性和实用性。

此次项目进程主要分为三个阶段：调研诊断、方案设计和反馈修订，具体运作步骤如下。

1.成立专项项目组

人力资源中心组织培训部、中层管理者和各部门资深级别员工共同建立一个联合项目组。

分管人力资源的是专项项目组组长。副组长由人力资源中心总经理担任，负责项目的内部推进、就咨询方案的讨论修订提供反馈意见、项目所需内部资源的协调等工作。

2.调研诊断

项目成员将采取BEI访谈法和工作写实法对公司进行诊断调研。

BEI访谈法：项目组成员将对YP公司的各级有关领导者进行访谈，首先，从企业战略的角度确定对试点岗位人才的素质要求；其次，从全体员工中选出30名高绩效员工，将对这些员工进行单独面对面访谈，了解他们创造高绩效的特有素质。

工作写实法：除对30名高绩效员工进行面对面访谈外，对30名高绩效员工中的10名分类进行工作写实，用事实与案例支撑和证实创造高绩效的关键素质。

3.方案设计

主要工作包括设计岗位人才素质模型、编写岗位素质词典、岗位综合素质评价系统、岗位认证课程体系规划和岗位知识管理系统。

4.系统整合

系统整合各个方案。项目组将系统回顾和梳理各个方案，对互相关联或接口之处进行补充和完善，保证所有方案遵循统一的企业管理策略和原则。

5.反馈修订

项目组将根据试点单位实施的反馈情况，进一步修订和完善所有设计方案，保证方案的实操性和有效性。

方案的最后审订。修订后的方案将交由管理层进行最后审阅，并在一周之内提出书面反馈意见。项目组将根据反馈意见做最后修订，所有定稿文件将以项目成果汇编的形式正式提交。

在方案设计阶段，主要成果如下：

1.YP企业岗位人才素质模型

YP企业岗位人才素质模型由两个部分组成，第一部分是岗位等级与岗位素质要求匹配表，第二部分是对岗位素质进行细化描述的岗位素质词典。

2.岗位人才职业发展通道

为提高岗位对人才的吸引力和激励作用，建议公司结合素质模型的构建设计和优化岗位人才职业发展通道。岗位人才的职级可以分为两大级：集团公司级和下属分公司级。集团公司级为专家级；分公司级可以分为初级、中级和高级。

表6-6 YP公司岗位人才职级设置

岗位人才职级设置	
集团公司级	A 专家级岗位人才
下属分公司级	B 高级岗位人才
	C 中级岗位人才
	D 初级岗位人才

3.岗位等级与岗位素质要求匹配表

遵循岗位人才素质模型设计的总体思路，根据岗位的等级划分，通过调查研究和数据分析，按照岗位等级与岗位素质要求匹配表的格式提炼出岗位人才素质。以客户经理为例，如表6-7和表6-8所示。

表6-7 客户经理岗位等级与岗位素质要求示意表

素质类别		岗位级别 素质级别 素质要项	初级岗位人才	中级岗位人才	高级岗位人才	专家级岗位人才
基础素质B	态度A					
	技能S					
	知识K					
专业素质P	态度A					
	技能S					
	知识K					

表6-8 岗位等级与岗位素质要求匹配表

素质类别		岗位级别 素质级别 素质要项	初级客户经理	中级客户经理	高级客户经理	资深级客户经理	专家级客户经理
基础素质B	态度A	B01.A1. 积极进取	1	2	3	4	
		B02.A2. 勇于负责	1	2	3	4	
		B03.A3. 合作共赢	1	2	3	4	
	知识K	B04.K1. 市场营销知识	基础知识的重点在于广博而非精深，目的在于引导任职者培养博学多识的个人素养； 个人表现差异主要通过考试成绩体现				
		B05.K2. 行业知识					
		B06.K3. 管理理论知识					
		B07.K4. 社会经济知识					

续表

素质类别		岗位级别 素质级别 素质要项	初级客户经理	中级客户经理	高级客户经理	资深级客户经理	专家级客户经理
基础素质B	技能S	B08.S1. 汽车驾驶	无级别差异				
		B09.S2. 电脑应用	无级别差异				
		B10.S3. 语言运用					
		B11.S4. 职业礼仪					
		B12.S5. 有效沟通					
		B13.S6. 时间管理					
		B14.S7. 有效学习					
专业素质P	态度A	P01.A1. 敬业爱岗					
		P02.A2. 用心服务					
		P03.A3. 创造价值					
	知识K	P04.K1. 业务知识	1级＝独立贡献，即具有独立完成工作所需的知识，能够为他人提供专业支持并熟练有效地掌握新知识		2级＝团队贡献，即具有深度和广度结合的专业知识，能够为他人提供有效指导并具有创新思想和方法		3级＝策略制定，即可根据专业知识制定策略，被公认为权威
		P05.K2. 技术知识					
		P06.K3.IT 系统操作知识					
		P07.K4. 流程与制度知识					
	技能S	P08.S1. 客户电访					
		P09.S2. 客户走访					
		P10.S3. 方案编制与演示					
		P11.S4. 计划管理					
		P12.S5. 问题解决					
		P13.S6. 市场营销					
		P14.S7. 客户关怀					
		P15.S8. 组织协调					
		P16.S9. 团队管理					

4.岗位人才素质词典

岗位人才素质词典通常包含以下四个方面的内容 ：素质的定义 、素质的分级行为描述 、与素质分级描述对应的典型案例 、对典型案例的素质点评。由于素质需要在日常行为中得以体现 ，才能为企业

带来价值。所以，在模型中对于每项素质都定义了相应的关键行为作为参考来判断素质的掌握程度。

素质模型中对行为的定义：人们感受、思维和行动的方式。在素质模型中，行为代表能够表现素质的一系列可观察的行动。

特别要说明的是，典型案例及其点评树立了岗位素质的标杆，激励表扬了优秀的岗位人才，也便于岗位人才以及岗位认证机构评价人员对各类素质及其分级的准确理解和应用。但是，采集和整理典型案例是一个工作量很大、需要长期坚持的工作。

比如，客户经理岗位素质——“勇于负责”的素质词典如表6-9。

表6-9 “勇于负责”的素质词典

素质定义		勇于负责的员工忠于职守，在没有其他人要求或监管的情况下，能够自觉地投入更多的精力或劳动以便完成任务，或主动承担责任。他们在完成任务并对公司作出贡献后，会体验自豪感或成就感
分级描述	1. 有始有终	能按职责的要求保质保量完成本职工作，工作一丝不苟、有始有终，不会随便转交他人或不了了之
	2. 主动担当	能够不拘泥于自己的本职工作，投入更多的精力积极主动与流程上下环节沟通，并积极予以协助
	3. 积极改进	注重分析工作中存在的问题并勤于提出改进建议
	4. 顾全大局	清楚地理解个人目标与团队绩效的关系，自主克服工作中的困难，坚韧不拔，成功达成个人目标以支持团队绩效

5.设计与岗位人才职级晋升配套的岗位综合素质评价系统

岗位人才的综合素质评价可以从两个方面进行：其一，结果指标，也就是工作业绩；其二，过程指标，也就是岗位素质。对于岗位人才来说，工作业绩是比较好评价的，困难的是岗位素质。

岗位素质评价一般采取两类指标进行评价，第一类指标是是否学习并通过了相应职级的岗位认证课程；第二类指标是依据岗位素质模型的职级岗位素质描述，运用“工作实例”证明是否具备了相应职级的岗位素质。

比如，客户经理岗位认证评价系统如表6-10所示。

表6-10 客户经理岗位认证评价系统

评审阶段	评审标准及权重		考察内容	数据来源	责任机构
初审阶段	工作业绩	60%	KPI考核	考核记录	岗位认证办公室
	培训发展	15%	个人成长（年度培训计划完成情况）	培训记录	
		5%	人才培养	考核记录	
	综合评估	18%	素质评估（评估的依据是申请人的关键行为事件、典型案例等）	周/月计划与总结等文件记录	
		2%	主管评价	主管评价	
	其他加分或扣分项				
复审阶段	初级客户经理晋升中级客户经理者，不必进入复审阶段，由认证办初审评估后报评审委员会审批并公示； 评审委员会将以“案例答辩”的形式对入围者进行综合评估				岗位认证评审委员会

6.规划与岗位人才职级晋升配套的岗位认证课程体系

素质模型对不同职级的岗位人才所必须具备的岗位素质提供了精确化的行为描述，以此为基础，可以系统化开发出针对性极强的岗位认证课程，通过体系化训练可以显著提升岗位人才的综合素质。

要对应五个职位级别的素质要求，为每个职级的岗位人才规划岗位认证课程。每个认证课程规划包含：课程名称、课程层级、课程目标、培训方式、培训时间、培训对象、课程大纲等。岗位认证课程规划为下一步的培训课程开发、实施和内部讲师培养提供纲领性指导文件。同样以客户经理岗位为例，进行培训课程规划，如表6-11所示。

表6-11 客户经理岗位培训课程规划

课程类别		培训对象 课程分级 课程名称	课程说明	客户经理	中级客户经理	高级客户经理	资深级客户经理	专家级客户经理
基础课程B	态度A	B01.A1. 职业态度训练（1）	基础类课程属于选修课，初级、中级客户经理由本人和主管根据需要进行选修。高级客户经理及以上级别者主要参加外部交流研讨					
		B02.A2. 职业态度训练（2）						
		B03.A3. 团队合作（室内研讨）						
		B04.A4. 团队合作（户外拓展）						
	技能S	B05.S1. 职业礼仪						
		B06.S2. 有效沟通						
		B07.S3. 时间管理						
		B08.S4. 有效学习						
专业课程P	技能S	P01.S1. 客户电访	共 2 级	1	2			
		P02.S2. 客户走访	共 2 级	1	2			
		P03.S3. 方案编制与演示	共 2 级	1		2		
		P04.S4. 目标与计划管理	共 3 级	1	2	3		
		P05.S5. 问题解决	共 3 级	1	2	3		
		P06.S6. 服务营销策划与管理	共 3 级			1	2	3
		P07.S7. 组织协调与团队管理	共 4 级		1	2	3	4

7.设计与岗位人才职级晋升配套的知识管理系统

岗位人才的工作经验是企业最宝贵的知识资源。如何鼓励岗位人才总结和分享自己的工作经验，如何收集和应用这些宝贵的知识资源，是企业知识管理的核心工作。

为了加强知识管理工作，可以从四个方面入手：

（1）加强岗位认证课程的案例教学，培训讲师进行案例分析，引导学员分享和研讨工作中的案例，以此收集和应用工作经验；

（2）增加岗位认证课程的课后《提案报告》评价环节，要求应

用课堂所学知识 ，发现并改善工作中的问题 ，并做出提案报告 ，请上级评价 ，作为课程认证的一个环节 ，以此收集工作经验；

（3）规定用于岗位素质评价的“工作实例”必须在部门会议上分享过 ，并且将分享过的工作实例保存于知识管理系统 ，以此收集和应用工作经验；

（4）规定申请高级或以上职级的岗位者 ，每晋升一级必须培养一名经公司认证机构确认并指定培养的岗位人才。为鼓励内部培训师参与岗位培训课程的开发与实施 ，可以正式聘任的内部培训师本项目视同合格。

第二节 基于职位的培训体系建设

人力资源管理经过几十年的发展，依据职位建立的人力资源管理较为普及。职位是企业组织中的最小单元，是企业具体业务的载体，所以基于职位的培训体系能够直接地培训职位业务知识、快速上岗技能，同时明确任职资格标准，通过职位的晋升能够让人才发展得以实现。

一 、职位族的内涵

在基于职位的培训体系建设中，职位族是一个重要的核心概念。职位族，就是具有相同工作性质及类似任职素质要求的一类职位的通称，虽然某一职位类的具体工作内容可能不同，但其工作性质是相同的。职位族提供了一个管理人力资源的技术平台，在这个平台之上，企业可以搭建基于不同职位族的招聘选拔、培训发展、薪酬管理、绩效考核等人力资源管理体系。

职位族划分的首要原则就是战略导向原则，职位族的划分必须体现战略对企业核心能力的需求。企业资源的有限性决定了企业能力的建设必须有选择性。企业要选择满足企业战略要求的核心能力进行建设。企业的核心能力不仅仅来自企业独特的经营运作方式，它还来自

员工所必须具备的核心技能与专长。职位族是一组具有相似任职能力的职位集合。从这个意义上来说，不同的职位族与企业的不同能力之间存在着对应关系。因此，在进行职位族划分之前必须明确企业战略对核心能力的要求。

进行职位族划分必须遵循与工作紧密结合原则、统一分类标准原则、区分度明显原则、垂直上升和横向流动双向发展原则、适应公司发展要求原则和突出重点领域原则。

所谓与工作紧密结合，一方面是指职位族划分应当从企业战略目标出发，分析实现目标要具备的功能以及完成功能要具有的能力，另一方面指的是在进行职位族等级划分时要考虑组织体系中的不同职位在职位族中的层次和位置。

统一分类标准指的是企业进行职位族划分必须以企业战略目标为源头，统一分类标准。职位族的划分是企业层面的工作，而不是企业各部门根据自己的职能定位简单地将现有职位归类。

企业的不同职位族之间要有明显的区分度，一方面，不同的职位族的工作性质不同，如销售和生产。另一方面，不同的职位族所要求的任职能力要有明显不同。同时职位族内部的各层次也要有明显的区分度，这就是区分度明显原则所要求的。

垂直上升和横向交流双向发展原则是指进行职位族划分时不仅要考虑族与族之间的区分度，同时要考虑族与族之间的横向联系，为员工跨族发展奠定基础，为员工职业发展提供更为广阔的空间。

适应公司发展要求原则和突出重点领域原则的内涵与战略导向原则是一致的。只有遵循一定的原则，职位族划分才有依据，才能得到理想的结果。

二 、基于职位的培训体系建设的步骤

基于职位的培训体系建设一般分为五个步骤。

1.梳理现有职位

确定职位族类从职位族平台的思路出发，对现有的职位进行梳理，依据工作性质和管理的需要归入相应的职位类。以生产族为例，基于公司业务流程，将员工职位依据其工作性质、关键绩效指标和任职素质要求划分为设备类和操作类，依据职位类的定义，把现有的数百个职位梳理为几十个大类职位，并归入两大职位类中。

2.建立和公司价值导向相一致的层级标准

公司通过反复研讨和论证，针对目前公司产品品种多、市场需求变化快、要求反应迅速等特点，确定企业的价值导向是引导职工学知识、学技能、关注岗位和产出，要求员工素质高，有较强的适应能力和将需求迅速转化为产品的能力。因此，确定知识、技能、能力、岗位责任为关键付酬要素，这也是公司的价值导向。按照这四个维度分别制定了各职位类。

3.层级标准 ，作为划分职位层级的基本标准

依据组织的价值判断，确定应该设几个层级，各层级设多少职位。以生产族为例，设备类划分为五个层级，操作类划分为三个层级，不同层级的职位需要具备不同的任职素质，承担不同的职位责任。通过划分层级鼓励员工承担更多的责任，取得更快的职业发展。

4.薪资等级的确定

相同的职位，其职位的职责应是相同的，任职资格也应该一样，但由于相同职位上任职人能力不同，最后的产出和对企业的贡献也就不一样。由于没有有效的考评机制，员工的不同贡献就不能及时得到认可，长期下去，就形成了“能”者多劳，这样，是对产出多、贡献大的员工的不公平。根据同一层级职位上任职者存在的差异，在每个职位层级上划分出工资等级，对应不同的任职者，给予不同的报酬，就是为了认可员工不同的产出，回报员工为公司作出的不同贡献。

5.考评方面

目标框架搭好后，如何把现有的人员放到层级中，实现能够和素质、职位价值的结合，企业采取职位竞聘的办法，按照每个职位要求

的层级标准，从理论考试、技能操作和工作业绩三个方面进行综合考评，依据考评结果归入相应的职位层级，然后，对同一层级的员工再从工作能力和工作行为方面进行评价，归入不同的工资等级。通过竞聘，真正落实了职位的概念，达到了职位和任职者的相匹配，同时也使新的价值分配体系得以顺利落实，提高了员工对职位标准的认知。

以上的步骤是企业建立本公司职位族的常用流程，建立职位族对于企业规划自身的发展和提高管理水平都有很大的优势。因此，基于职位建立本公司的培训体系十分必要，但是在建立的过程中要坚持一些原则和方法。

三、基于职位的培训体系建设的原则和方法

在职位的培训体系建设过程中，要坚持相应的原则和方法，否则在实施的过程中会发生偏颇。

1.培训工作整体转型思路

坚持绩效导向、效能优先的原则，推动培训工作由职能型向战略型转变，价值定位由成本型向效益型转变，资源管理由分散型向集约型转变，支撑体系由模块化向平台化转变。根据企业战略发展需要做好顶层设计与布局，做好以岗位为基础的新型培训体系的构建，围绕岗位需要设计培训解决方案，研究提出科学的培训效能评价机制，完善培训激励机制，激发学习内生动力。依托信息化手段，实现培训数字化管理与应用。

2.基于岗位的新型培训体系整体架构

基于岗位的新型培训体系，以企业文化战略、业务发展和人才规划为先导，以岗位资格为基础，以职业发展路径为牵引，通过系统设计各级各类人才的培训方案，绘制学习地图，统筹配置全网教育资源，采取脱岗培训与在岗培训相结合的方式，有序组织开展岗位资格性培训、适应性培训和提升性培训，满足岗位标准要求，提升培训效能，实现员工与企业共同成长。

3.构建新型培训体系重点工作

首先，依据岗位体系，以关键岗位为突破，研究构建能力素质模型，分析岗位关键工作任务，逐步形成各级各类岗位培训标准。遵循职业发展路径，研究制定员工发展学习地图，构建资格性培训和提升性培训体系；围绕集团公司年度战略部署，以满足业务发展急需为目标，以解决当前实际问题为导向，构建适应性培训体系；有机融合结构化的在岗培训和脱岗培训，形成与企业战略相适应、与岗位工作相匹配、与员工职业发展相衔接的统一的定制化、标准化、规范化的岗位培训体系。

其次，按照统一规划、统筹使用、协同发展的原则，有效整合各类资源，形成全网培训合力。一是在平台建设方面，构建与企业战略对接、满足员工发展需要的企业大学，整合大学等培训实施载体，搭建功能互补、分层分级、全网统一的大培训平台。二是在基地建设方面，高效整合各级培训中心、职业技能鉴定中心等培训基地，形成布局合理、各具特色的新型培训基地体系。三是在知识资源建设方面，依据培养体系，统筹制定课程、教材、课件、案例等建设规划，发挥各部门优势，分级分类开发，实现共建共享。四是在师资队伍建设方面，统筹制定全网内训师培养规划，完善激励机制，满足新型培训体系建设需要。

再次，要以培训积分为抓手，建立学历教育、集中培训、远程学习、在岗培训、技能鉴定等各类培训互通互认机制，并通过与岗位资格证书管理有效对接，形成以培训积分为“度量衡”的评价认证体系，实现对培训的量化管理；按照“坚持需求导向、推进改革创新、强化科学管控、提升培训实效”的指导思想，做好源头管理，加强流程管控，构建新型培训计划生成机制和培训效能评价机制，切实提高培训的针对性与实效性，有效提升培训的价值与效能。

最后，构建培训信息化平台，积累培训大数据，结合员工岗位资格认证、能力素质测评等数据，为深度挖掘培训需求、统筹分析培训计划、科学制订培训方案、合理推送知识资源、准确评估培训效果等提供支撑，推动培训工作由人工化向智能化转变，碎片化向系统化转变。

案例实操：以产品经理职责为基础的培训课程构建

产品经理是产品的灵魂缔造者 ，在新兴互联网公司处于核心地位 ，很多 CEO都是产品经理出身。产品经理上升空间大 ，高薪居多 ，但也因此从事产品经理的人员鱼龙混杂。企业可以从基础的岗位职责要求出发 ，建立一套自身的培训课程来培育培养新人 ，产生价值。

1.市场调研

市场调研是指研究市场以了解客户需求 、竞争状况及市场力量 ，其最终目标是发现创新或改进产品的潜在机会。

通常一般采用的方法有 ：

（1）与用户交流；

（2）与直接面对客户的一线同事如销售 、客服 、技术支持等交流；

（3）市场研究报告分析；

（4）竞争对手产品分析；

（5）用户数据分析。

2.需求管理

需求管理是指在执行需求过程中的一系列管理工作。通常包含需求来源管理 、需求版本管理 、需求分配管理 、需求跟踪管理。

而需求来源管理有 ：

（1）市场需求；

（2）高层需求；

（3）用户需求；

（4）运营需求；

（5）其他需求。

3.产品规划

产品规划是指在通过市场和竞争分析 ，根据公司自身的情况和发展方向 ，制定产品规划 、产品规格设计 、更新产品组合等。制定出产品的远景目标以及实施该远景目标的战略 、战术。

产品规划 ，是制定产品发展战略方向的过程 ，通常包含 ：

（1）用户目标；

（2）商业目标；

（3）关键差异；

（4）盈利模式；

（5）效益目标；

（6）品牌定价。

4.产品定义及设计

产品定义指主要解决了“是什么”的问题。主要有 ：

（1）产品愿景；

（2）目标市场；

（3）市场竞争分析；

（4）功能概要；

（5）产品用例；

（6）系统需求；

（7）性能需求；

（8）运营需求。

5.组织协调

组织协调能力是指：协调来自不同团队的人员，包括工程师、QA、UI设计师、市场、销售、客服等，对资源进行分配；同时控制、激励和协调群体活动过程，使之相互融合，从而实现组织目标的能力。例如，在预定项目工期内按时开发并发布产品。项目协调，通常涉及如下工作内容：

（1）制订项目计划；

（2）进行资源协调；

（3）跟踪项目进展。

在大型公司里，通常会有项目经理来处理大部分项目管理工作，产品经理只需提供支持。不过在创业公司里，产品经理通常需要自己进行项目管理。在有些公司，技术负责人也可能是项目经理，处理大部分项目管理事宜。

6.文档编写

（1）市场调查文档；

（2）产品需求文档；

（3）产品说明书；

（4）测试报告；

（5）用户帮助；

（6）对外培训。

7.产品培训

产品培训主要是面向内部同事，如销售、市场、媒介、客服等讲解产品的相关定义、功能、特点、目标市场，也可能包括向外界如媒体、行业分析师及用户宣传产品。产品培训是一个产品研发到发布，以及运营中很重要的一个环节。

8.产品生命周期管理

产品生命周期管理指那些随着产品经历概念化、发布、成熟、退出市场整个生命周期中的产品管理活动。

在以上的职责要求基础上，再通过对产品经理岗位人员进行访谈需求分析，整理出产品经理发展的四个阶段，分别对应不同的课程。

表6-12 产品经理四阶段课程

	课程模块	课程简要
第一阶段　产品经理基础	1. 快速培养产品思维 （1）产品经理的岗位职责 （2）互联网产品的思维与执行力 （3）产品经理的职业发展规划 （4）产品部门的分工协作与配合	（1）快速了解产品经理与公司的位置与重要性 （2）互联网的产品精神 （3）产品经理的核心价值
	2. 产品需求的挖掘与分析 （1）探索产品核心需求与市场容量 （2）确定产品定位和产品价值	（1）确定市场定位和产品价值 （2）分析市场、预估需求规模、评估需求强度 （3）挖掘产品竞争优势、需求商业价值

续表

	课程模块	课程简要
第一阶段 产品经理基础	3. 前期调研与产品评估 （1）竞品分析调研 （2）通过产品、技术、运营、推广渠道等层面深度剖析市场风险 （3）扬长避短，建立产品壁垒	（1）如何分析竞品 （2）如何划定竞品范围 （3）如何收集竞品数据 （4）如何通过竞品公开的数据，推测其不公开的重要数据，撰写竞品分析报告
	4. 产品经理需要输出的原型与文档 （1）绘制低、高保真产品原型 （2）撰写 BRD、MRD、PRD 文档 （3）用好 PPT 进行上层汇报与跨部门沟通	（1）通过白板、纸制原型快速确定产品架构与流程 （2）制作高保真原型，完整表达产品交互与信息传达 （3）撰写 BRD、MRD、PRD，跨部门进行无缝的需求对接与落地 （4）用 PPT 快速高效地与上层汇报及跨部门沟通
	课程模块	课程简要
第二阶段 产品经理的实战	1.Web 端产品应用剖析 （1）视频、电商、Social 的 Web 端产品案例剖析 （2）后台产品的架构、功能讲解	（1）剖析视频类、电商类、Social 类三大主流互联网产品方向案例，讲述产品定位、用户需求、市场容量、盈利模式、前后端产品架构、数据与算法等各个维度 （2）产品后端从 CMS、VRS、用户系统、评论系统、审核系统、数据统计系统、广告系统、推荐引擎等一系列后端支撑系统，逐一剖析后台的重要性与复杂构成
	2. 移动端及 TV 端的产品应用剖析 （1）视频、电商、Social 的移动端产品案例剖析 （2）Ios、Android 的产品差异化讲解	（1）剖析视频类、电商类、Social 类三套产品进行移动端案例 （2）从 Ios、Android 手机的交互特性，对比实际产品案例，分别讲解两大移动端阵营的产品体验差异化
	3. 产品规划之实战演练篇 （1）规划多套不同产品方向的实战演练 （2）不同角色的团队配合与协作	（1）模拟互联网创业公司，进行多套产品规划需求的实战工作演练 （2）按互联网公司组织结构，赋予学员不同角色，要求团队之间协同配合

续表

	课程模块	课程简要
第三阶段 产品经理提升	1. 用户体验的原则 （1）用户体验的构成 （2）用户体验的要素 （3）用户体验设计的约定	（1）用户体验的结构对用户的影响 （2）从视觉、交互、流程、产品性能等各项维度，深度讲解用户体验的方方面面 （3）Web 端、移动端产品不同的用户体验及原理
	2. 从不同角度剖析用户体验的隐性作用 （1）用户体验之视觉层 （2）用户体验之信息层 （3）用户体验之交互层	（1）分别从视觉、信息、交互三个层面剖析用户体验的隐性作用 （2）良好的视觉感观可以迅速提升用户兴趣 （3）最好的交互设计，让用户迸发“哇”的赞叹 （4）情感化的信息传递，有助于拉近用户

	课程模块	课程简要
第四阶段 卓越产品经理	1. 通过竞品分析，保持产品竞争力 （1）竞品分析、SWOT 分析 （2）思维导图 （3）用户模型	（1）做好竞品分析 （2）用思维导图，快速从复杂需求厘清核心需求 （3）通过用户模型，模拟用户真实场景，进而不断贴近用户真实需求
	2. 产品有计划的不断迭代与优化 （1）产品版本规划及管理 （2）产品平滑部署	（1）产品策略的重要性，至少提前一年的产品迭代计划 （2）产品大版本上线时的用户习惯平稳过渡策略 （3）利用速度保持与竞争对手的差异化与竞争力
	3. 产品需要强大的运营与管理 （1）成功的产品运营案例分析 （2）开源节流，产品运营的节奏控制 （3）运营与数据之间的逻辑关系 （4）产品经理项目管理的五个环节	（1）产品经理的成本意识，投入产出的二八原则 （2）透过数据看问题 （3）Web 端、移动端的产品推广策略与案例分析 （4）项目管理中的进度管理与风险控制

第三节 基于职业生涯规划的培训体系建设

一 、基于职业生涯规划的培训体系的内涵

职业生涯规划，是指组织或者个人将个人发展与组织发展相结

合，对决定职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行分析，制定有关个人的事业奋斗目标，编制相应的工作、教育和培训的行动计划。职业生涯规划的制定与实施主体是企业组织与员工个人。培训是组织与员工为提高员工知识、技能和能力而进行的一系列努力的过程。企业人才培训是企业综合能力提升、向前发展的动力，人才培训要体现企业发展和员工自身发展两方面的需要。将企业培训与员工职业生涯规划结合起来进行，有利于企业目标与个人发展目标达成统一，促进企业和员工长期共同发展。在此基础上，构建基于职业生涯规划的培训体系，为培训取得预期效果提供有力保障。

基于职业生涯规划的培训体系是指以企业发展战略需要及员工职业生涯规划各阶段的职位能力需求为基础，建立一套能够满足企业和员工对培训的需求、适合现代企业发展的员工培训管理体系。基于职业生涯规划的培训体系如下图所示。

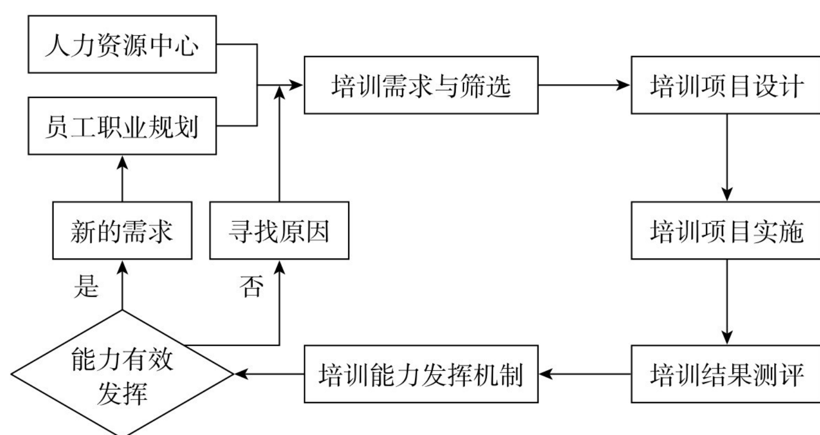


图6-2 基于职业生涯规划的培训体系

如图6-2所示，在具体的实践操作中，基于职业生涯规划的培训体系是在充分分析企业发展战略与员工职业规划需求的基础上建立的，主要分为五大模块：培训需求分析与筛选、培训项目的设计、培训的实施、培训效果的测评以及培训能力发挥机制的构建。

五个模块是系统的、互为基础、互相促进的统一整体。其中培训

需求分析与筛选既是确定培训目标、设计培训项目的前提，也是进行培训效果测评的基础，即整个培训体系的前提与基础。培训项目的设计与培训项目的实施是员工培训工作的主体，整个培训体系都是为培训活动的实施服务的；培训效果测评是对培训活动实施结果的检验，是考核培训组织者和员工参与程度的重要方面；培训能力发挥机制构建是培训后形成的新增人力资本能更快、更好地转化为现实生产力的重要机制保障。通过培训能力发挥机制，有些员工在岗位上作出突出贡献而得到了提升或调到其他岗位，那么就需要配以与新岗位相对应的培训体系；若员工能力发挥不好就要及时总结经验教训，找出原因进行更有针对性的培训。

二 、基于职业生涯规划的培训体系的作用

从企业角度考虑，基于职业生涯规划的培训体系的作用表现在：

一是在满意中留住人才。此体系的培训项目是组织与员工双方共同讨论、分析与设计的，能够满足员工职业规划中对能力提高的需求，并获得在工作中取得更大成就的机会，员工自然对企业产生强烈的向心力和凝聚力。国外大量事实表明，员工培训配合职业生涯规划是加强员工成就感和工作满意度、阻止企业人才外流的好办法。

二是实现公司资源的有效利用。此培训体系对公司投入的物质资源和非物质资源进行合理的规划和设计，使资源的使用达到最大效率，有效地提高培训的投入产出率。

三是有效地提高企业的竞争能力。此体系是在综合考虑企业和员工需要的基础上实施的，能够实现企业目标与员工目标的统一，利于加强员工对企业的忠诚度，促进企业综合实力和竞争力的提高。

从员工角度考虑，基于职业生涯规划的培训体系的作用表现在：

一是有助于员工迅速掌握岗位工作所需要的知识、技术以及相关的技能，从而在最短的时间内进入角色，完成职位角色转换。

二是有助于唤起员工的主体意识和自主意识，将以往模糊的培训目的变为清晰的追求，员工对培训的态度由“要我培训”变为“我要培

训”。

三是有助于持续实现员工的自我发展。在基于职业生涯规划的培训中，组织充分分析员工职业各阶段发展的需要，帮助员工更清楚地认识自己，树立科学的目标，采取有效措施帮助员工克服职业发展过程中遇到的各种困难，同时提供培训测评检测员工培训的效果，并建立培训能力建设机制保障员工能力的有效发挥，由此循环往复，实现员工理想的职业目标。

因此，从企业和员工的双重角度考虑，基于职业生涯规划的培训体系有助于营造企业与员工的双赢局面。

传统的培训被企业作为一种职业管理的手段，用来改变员工的价值观、工作态度和工作行为，以便他们能够在现在或未来工作岗位上的表现达到组织的要求，实现组织的目标。

基于职业生涯的培训体系则是综合企业和员工两者的角度设计和实施的。在这一体系中，员工能够清楚地认识自己在企业中的地位和职业方向，并了解企业的发展目标，可以结合自己的发展目标接受培训提升工作技能和综合素质；企业也能够深入了解员工具备的知识、技能、兴趣及未来的职业目标，发现员工现实情况与理想目标的差距，并结合企业发展战略目标，提出针对性的培训策略，提升企业人力资本价值。由此可见，基于职业生涯的培训体系能够有效地将员工个人发展目标同企业发展目标紧密地联系在一起，并利用保障的培训体系激励员工为了企业的目标去实现自我价值，最终达到企业和员工共同发展的“共赢”局面。

三、基于职业生涯规划的培训体系的实施

美国心理学博士格林豪斯将职业生涯划分为职业准备阶段、进入组织阶段、职业生涯初期、职业生涯中期和职业生涯后期。准备阶段和进入组织阶段是员工个人作为准员工的前期准备时期，在职业生涯的初期、中期和后期，员工的职业发展要在组织的参与下进行，结合组织的培训体系完成。

基于职业生涯规划的培训体系主要由员工培训需求分析与筛选、培训项目的设计、培训项目的实施、培训效果的测评以及培训能力发挥机制的构建五大模块组成，每一模块的顺利完成都是这一体系有效完成、员工职业发展顺利进行的重要保障。

1.培训需求分析与筛选

培训需求分析是通过对组织及成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，找出组织和员工的现实水平与期望水平的差距，以确定是否培训及培训内容的工作过程。基于职业生涯规划的培训需求分析要从企业和员工两个主要角度去分析，将两者对培训的需要进行融合，设计出企业和员工都满意的培训策略。

其中一方面要从企业角度分析企业发展需要、工作岗位能力需要和员工素质需要，形成企业的培训需求；另一方面从员工角度，通过与员工交谈、问卷调查、小组讨论等方式了解员工的自我职业规划，形成职业发展规划书后寻找员工的自我发展规划目标与现有状况之间的差距，将通过培训可以解决的任职要求差距进行分类汇总，形成员工培训需求。

筛选工作是选择培训项目、准受训员工、培训内容和培训方法的过程。这一过程要遵循企业需求与员工需求高度一致、企业和员工的投资收益大于投资成本的原则进行。

2.培训项目的设计

经过培训需求分析和筛选，就能够确定出切实可行的培训项目、准受训员工，只要设计出培训项目，培训就可以付诸实施。项目的设计主要包括培训内容设计和培训方法设计两方面内容。培训内容设计要根据职业生涯各阶段的特点进行。

处于职业发展初期的员工一般是企业的新进员工，需要学习职业技术、组织规范，提高工作能力，适应职业与组织，因此对处于职业初期的员工进行企业发展史、企业价值观、发展战略、规章制度、安全品质意识、工作基本知识和职位基本技能等方面的培训；处于职业

中期的员工，对职业发展有了较好的认识，他们会对早期职业生涯重新评估，强化或转变职业理想，可能会出现技术和管理双渠道的职业发展，因此要根据其工作性质和未来发展方向，确定是提供技术方面还是管理方面的培训，采取在职培训、转岗培训、半脱产培养或脱产进修等方式实现。职业发展的后期是职业稳定时期，这时员工的年龄达到55岁以上，不是培训的重点对象，但员工自己要继续保持职业成就、维持自尊，他们丰富的经验也可以传授给年轻的员工。

培训方法设计要根据企业提供的资源状况、培训对象、培训目的、时间周期、培训人数等的不同而采取不同的方式，培训方式要多种多样、内容丰富化，以满足不同员工的需要。可考虑的方法有课堂讲授、集体训练、办短训班、集训队、跟班学习、群组讨论、角色扮演、案例培训法、远程教育、内部网络、工作指导培训、师带徒、外派学习、户外活动等。

3.培训项目的实施

培训项目的实施是将前期准备工作汇总到一起并付之于实践的过程，这决定着培训结果能否达到预期效果，因此是整个培训体系中最关键的一步。在这一环节中，人力资源开发人员要准备培训设备、确定培训讲师与培训教材、布置培训场地、通知培训教官与受训员工、控制培训实施过程中相关事宜，保障培训工作的顺利开展和完成。在这一阶段，管理者不仅要营造一种重视培训的氛围，使受训者以积极的态度投入培训中，还要在物力、财力、人力方面给予充足的供给，保障这一环节的顺利实施。

4.培训效果的测评

培训效果的测评是对培训效果和员工参与程度的检验，有利于实现培训参与者的沟通反馈，为企业以后的培训工作提供依据，实现企业培训资源的可持续发展。测评过程要遵循系统性、科学性、综合性、实用性的原则，真实地反映培训效果。目前，被全球职业经理人广泛采用、培训评估最有影响力的模型是柯克帕特里克培训效果评估模型。该模型主要从参与培训者的意见反映、培训结束后的学习结

果、员工接受培训后的行为改变、企业培训的投资回报率四个方面综合评定。其他常用的模型如菲力普斯的五级投资回报率模型、CIRO评估模型和CIPP评估模型等。企业在选择某一种评估模型时，一定要与本企业的实际情况相结合，确定适合企业特色的评估标准。

5.培训能力发挥机制的构建

培训结束后，企业希望受训者持续而有效地将所学的知识和技能转化为企业的绩效，员工也希望获得一个检验和发挥所获知识和技能的平台。只有将新增的人力资本价值转化为现实生产力，培训活动才会获得应有的效果。培训能力发挥机制的构建就是企业通过优化工作条件、加强激励措施、完善信息沟通等措施，构建一个利于培训能力发挥的环境，使得受训者在培训中新增的知识、技能、态度等持续有效地应用到工作中。在这一过程中，不仅受训员工自身能力得到提升，还带动公司其他人员的提高，使得培训项目发挥最大价值。

案例实操：麦当劳全职涯培训体系

麦当劳95%的管理人员要从员工做起。每年麦当劳北京公司要花费千万元用于培训员工 ，包括日常培训或去美国上汉堡大学。麦当劳在中国有3个培训中心 ，教师都是公司有经验的营运人员。麦当劳的人才体系则像圣诞树——只要你有足够的能力 ，就让你升一层 ，成为一个分枝 ，再上去又成一个分枝 ，永远有升迁机会 ，因为麦当劳是连锁经营。

在麦当劳取得成功的人都有一个共同特点 ：从零开始 ，脚踏实地。炸土豆条 、做汉堡包 ，是在公司走向成功的必经之路。员工最艰难的是进入公司初期 ，在6个月中 ，人员流动率最高 ，能坚持下来的一些具有责任感 、有文凭 、独立自主的年轻人 ，在25岁之前就可能得到很好的晋升机会。

麦当劳实施一种快速的晋升制度 ：一个刚参加工作的年轻人 ，

可以在一年半内当上参观经理，可以在两年内当上监督管理员。而且，晋升对每个人是公平的，既不作特殊规定，也不设典型的职业模式。适应快、能力强的人能迅速掌握各阶段的技能，自然能得到更快的晋升。而每一阶段都举行经常性的培训，有关人员必须拥有一定的知识储备，才能顺利通过阶段性测试。这一制度避免了滥竽充数现象。这种公平竞争和优越的机会吸引着大批有能力的年轻人来麦当劳实现自己的理想。

首先，一个有能力的年轻人要当4—6个月的实习助理，其间，他以一个普通班组成员的身份投入公司各基层岗位，如炸薯条、收款、烤生排等；他应学会保持清洁和最佳服务的方法，并依靠最直接的实践来积累管理经验，为日后的工作做好准备。

第二个工作岗位带有实际负责的性质：二级助理。此时，年轻人在每天规定的一段时间内负责餐馆工作。与实习助理不同的是，他要承担一部分管理工作，如订货、计划、排班、统计等。他必须在一个小范围内展示自己的管理才能，并在日常实践中摸索经验，协调好工作。

在8-14个月后，有能力的年轻人将成为一级助理，即经理的左膀右臂。此时，他肩负着更多、更重要的责任，他要在餐馆中独当一面的同时，使自己的管理才能日趋完善。

晋升为经理后，麦当劳依然为其提供广阔的发展空间。经过一段时间的努力，他将晋升为监督管理员，负责三四家餐馆的工作。

3年后，监督管理员可能被升为地区顾问。届时，他将成为总公司派驻下属企业的代表，成为“麦当劳公司的外交官”。其主要职责是往返于麦当劳公司与各下属企业，沟通传递信息。同时，地区顾问还肩负着诸如组织培训、提供建议之类的重要使命，成为总公司在某地区的全权代表。当然，成绩优秀的地区顾问仍然会得到晋升。

麦当劳还有一个与众不同的特点，如果某人未预先培养自己的接班人，则无晋升机会。这就促使每个人都必须为培养自己的继承人尽心尽力。正因如此，麦当劳成了一个发现与培养人才的基地。可以说

，人力资源管理的成功不仅为麦当劳带来了巨大的经济效益 ，更重要的是为全世界的企业创造了一种新的模式 ，为全社会培养了一批真正的管理者。

第七章推动成果转化

本章要点提示 ：

培训效果评估方法与主要评估模型

培训评估程序

培训成果转化方法

企业培训效果转化是让培训工作者深感困惑的问题。培训效果转化是指通过培训及课程资源的利用达到预期目标 ，使培训的内容转化为员工业务技能和行动方式 ，带动员工整体素质的提升 ，从而带动整体业绩的提升以及形成良好的投入产出收益。本章将从培训成果转化的评估方法 、评估模型 、评估程序和转化方法等维度全方面展示如何推动培训成果转化。

培训评估是培训工作的最后阶段，也是下一个培训计划开始的阶段。培训评估是指收集培训成果以衡量培训是否有效的过程。培训评估是培训管理流程中的一个重要的环节，是衡量企业培训效果的重要途径和手段。通过评估，管理者可以知道培训使学员的知识得到了怎样的更新，学员的工作表现产生了怎样的变化。当年培训的效果的反馈，对下一年度的培训工作也能起到很好的借鉴作用。

第一节 培训效果评估方法与主要评估模型

企业培训效果评估实际上也是非常重要的一个环节，企业的培训必须达到预期的效果，前期的培训工作才能体现出价值。但是，由于员工的复杂性，以及培训效果的滞后性，想要客观、科学地衡量培训

效果非常困难，所以，培训效果评估也是培训系统中最难实现的一个环节。

一、主要方法和模型

培训领域中有很多关于培训效果的评估方法，主要有层次评估法、柯氏评估法、技术匹配模型法、成功案例模型法和目标导向模型法。

1.层次评估法

层次评估法是企业培训效果评估方法中发展得较为完善的一种评估方法，也是运用得比较广泛的一种评估方法，它的着重点在于通过把培训效果分层次进行评估，层层递进，包括柯氏四层次评估模型、杰克·菲利蒲五层评估模型、Kenney和Reid的五层次评估模型、Ronald R.Sims的多层次培训效果评估模型等都属于这种方法。

层次评估法的主要特点在于：一是层次分明，其对培训效果的评估，显现了由易到难循序渐进的过程；二是这一方法采用了定性和定量分析方法相结合的方式；三是其中的多层次评估法把对培训效果的评估逐步由对个人素质能力提高的评估转移到整个组织绩效提高的评估上来，评估的内容较为全面。

层次评估法的贡献是它获得广泛使用的原因，主要体现在层次评估法把培训效果具体化形象化，分为若干个层次，使对培训效果进行有效的评估成为可能；菲利蒲五层评估模型与Kenney和Reid的五层次评估模型在柯氏的基础上不断完善，使评估的层次更加全面，更具有可操作性和实用性。

虽说层次评估法有以上的优点，但是它也有不足之处：第一个不足是评估体系中考虑的因素不够全面，因素的确定带有一定的主观性；第二个不足是数据的取得是根据单个人的描述取得的，但是每个人的理解又有不同，容易造成混乱；第三个不足是如何将各个层次整合成一个有机的整体，这一点还存在争议。

2.柯氏评估法

柯氏四级培训评估模式，简称“4R”，这种评估方式属于层次评估的一种，但是它的适用范围最广，影响力也较大，因此，在这里将柯氏评估法和层级评估法分开来介绍，它的主要内容有以下几点。

反映评估：评估被培训者对整个培训的反映程度和满意程度。反映评估是指受训人员对培训项目的印象如何，包括对讲师和培训科目、设施、方法、内容、自己收获的大小等方面的看法。反映层评估主要是在培训项目结束时，通过问卷调查来收集受训人员对于培训项目的效果和有用性的反映。这个层次的评估可以作为改进培训内容、培训方式、教学进度等方面的建议或综合评估的参考，但不能作为评估的最终结果。

学习评估：测定被培训者的学习获得程度。学习评估是目前最常见、也是最常用到的一种评价方式。它是测量受训人员对原理、技能、态度等培训内容的理解和掌握程度。学习层评估可以采用笔试、实地操作和工作模拟等方法来考查。培训组织者可以通过书面考试、操作测试等方法来了解受训人员在培训前后，知识以及技能的掌握方面有多大程度的提高。

行为评估：考察被培训者的知识运用程度。行为的评估指在培训结束后的一段时间里，由受训人员的上级、同事、下属或者客户观察他们的行为在培训前后是否发生变化，是否在工作中运用了培训中学到的知识。这个层次的评估可以包括受训人员的主观感觉、下属和同事对其培训前后行为变化的对比以及受训人员本人的自评。这通常需要借助于一系列的评估表来考察受训人员培训后在实际工作中行为的变化，以判断所学知识、技能对实际工作的影响。行为层是考查培训效果的最重要的指标。

成果评估：计算培训创造出的经济效益。效果的评估即判断培训是否能给企业的经营成果带来具体而直接的贡献，这一层次的评估上升到了组织的高度。效果层评估可以通过一系列指标来衡量，如事故率、生产率、员工离职率、次品率、员工士气以及客户满意度等。通过对这些指标的分析，管理层能够了解培训所带来的收益。

也有人在这个基础上发展了第五级即投资报酬率评估。这一概念的出现是受现代人力资本投资理论的影响。这一理论将把对员工的培训视为公司的一项投资，因此，在培训结束之后，即一项人力投资结束之后，需要对这项投资的投资报酬率进行评估。但是这种报酬率的评估方法也存在很大问题，即评估指标还不完善，评估的主观性较大，但是，对培训的投资报酬率关注的增加也会有利于报酬率的评价指标的建立。

柯氏评估法的主要特点在于把四个层次连接成为一个有机的整体，把培训效果评估看作培训的一个重要部分，没有把评估和培训分割开。这样一来可以有效地把培训计划和培训内容以及培训评估结合起来，培训评估可以对培训计划有指导作用，使培训计划更加适合员工以及企业的培训需求。

它的不足之处在于在把四个层次有机联系的同时容易造成层次的混乱，使各个层次本来的评估内容不够明晰。

3.技术匹配模型法

技术匹配模型法是把Lawshe Macey的满意效果的技术匹配模型综合使用的一种方法。技术匹配模型法使用了综合的评估体系KSAO指标体系，体现了评估的方法性。KSAO指标模型是人力资源管理中对员工职业岗位资质的描述模型。其中K（Knowledge）是指执行某项工作任务需要的具体信息、专业知识、岗位知识；S（Skill）是指在工作中运用某种工具或操作某种设备以及完成某项具体工作任务的熟练程度，包括实际的工作技巧和经验；A（Ability）包括人的能力和素质，如空间感、反应速度、耐久力、逻辑思维能力、学习能力、观察能力、解决问题的能力、基本的表达能力等内容；O（Others）主要是指有效完成某一工作需要的其他个性特质，它包括对员工的工作要求、工作态度、人格个性以及其他特殊要求。KSAO四个内容一般通过正规的学校教育、在职培训或者工作实践积累获得。

因此，它的主要特点在于：一是通过设计KSAO指标体系，利用专家打分法，再运用满意效用比的公式进行计算得到数据；二是利用

技术匹配模型对数据进行处理，从而对员工以及公司的培训需求和培训重点进行评估并以此提出改进措施，不断完善公司的培训计划。它的主要贡献在于不但对培训效果进行合理有效的评估，而且通过评估后的数据对培训计划进行有效的改进。

同时，这种方式也存在不足：一是这个模型中的指标确定采用的是专家打分法，因此，数据计算的结果在很大程度上依据专家打分得到，但是正是专家的知识广博性和综合性会削弱他们评价的客观性；二是技术匹配模型的结果不能很好地说明培训需求和培训重点之间是如何运作的，即如何根据培训需求来更好地确定培训重点；三是采用KSAO指标体系是否具有代表性，因为，当下很多企业对人力的关注从KSAO指标到个人的胜任力上。

4.成功案例模型法

成功案例模型法是通过对部分成功受训人员的知识、行为、态度等方面的评估从而确定影响成功培训的因素和影响员工接受培训的因素，从而更好地改良培训项目和培训内容。它的一个最重要的特点在于它在改进公司的培训项目和培训计划的同时，还在公司内部宣传受训者的成功经验，双管齐下，并不断扩展新的培训产品，满足不同员工以及根据顾客的需求来设计培训内容，从而达到更好的培训效果。另外一个显著特点在于，它认为组织内部存在的文化和系统因素（如工作习惯、报酬系统、学习者的准备情况、评估方式和整个过程的反馈）都会影响培训效果转化为组织绩效。

它的不足之处在于：一是在确定成功受训人员时，可能带有一定的主观性，从而使整个评估的过程不够客观；二是采用抽样评估的方法，不够全面客观。

5.目标导向模型法

目标导向模型法的评估重点是受训者个人能力和素质的提高程度，重视的是受训者的培训需求而不是公司或者培训者的培训需求。它的最大贡献在于它的弹性和适应性。它可以根据评估者的要求设计成定量和定性相结合的评估方式，可以把落脚点放在受训者的能力或

者行为等方面，并且适用各种类型的组织，包括一些私营性质的企业。

不足之处在于：该评估方法在时间上要求是一个完整的过程，如调查、会见记录、数据收集等都必须包括在内，而且要求各项记录的显著可信度，特别是第一次使用这种方法的企业必须花费很长的时间和精力。

二、几种培训效果评估方法的评价

通过对以上几种培训效果评估模型的介绍，并把它们归纳总结，可以发现这几种培训效果的评估方法有以下几个特点。

首先，这几种培训效果评估已逐步从单纯的定性分析到定量分析再到定性定量相结合的分析，并且越来越重视对培训效果定量的分析。

其次，对企业培训效果的评估逐步由单一的受训者个人能力和素质提高的评估到对整个组织的业绩提高的评估上来。

最后，对企业培训效果评估的方法更加注重对各个企业的实用性和操作性。随着研究的深入和实践的检验，发现这五种培训效果评估方法在运用到不同的企业培训效果的评估上，适应性和操作性都需要改善。

以上的集中评估方法都存在一定的主观性问题，对评估的客观指标体系的建构还需要继续发展。

现在很多的外企、三资企业不论在制度和运作上都比较成熟，有比较完备的人力资源培训和开发体系，这些企业在对培训效果的评估上，无论是人力、物力、财力还是流程方面都相对成熟，这些成熟的培训效果评估模型和方法，需要根据不同的企业发展的实际来进行改进，才能更好地为企业培训效果评估服务。如何更好地抢夺高质量人才，如何更好地对高质量人才进行培训、开发将成为企业发展壮大的关键。而这一切的有效进行都需要有一套行之有效的评估方法来保证和监督。

三、其他综合性培训评估方法

除了以上介绍的用于培训效果的模型，还有五种常用的综合性的培训评估方法。

1.目标评价法

通常情况下，企业系统化的培训都是由确定培训需求与目标、编制培训预算和计划、监控以及效果评估等部分组成。它们之间并不是割裂的，而是相互联系、相互影响——好的培训目标计划与培训效果评估密不可分。目标评价法要求企业在制订的培训计划中，将受训人员完成培训计划后应学到的知识、技能，应改进的工作态度及行为，应达到的工作绩效标准等目标列入其中。培训课程结束后，企业应将受训者的测试成绩和实际工作表现与既定培训目标相比较，得出培训效果。作为衡量培训效果的根本依据，企业应制定出具有确切性、可检验性和可衡量性的培训目标。

目标评价法操作成功的关键在于确定培训目标。企业通常有两种方法确定培训目标：一是任务分析法。企业的培训部门可以设计出任务分析表，详细列明有关工作任务和工作技能信息，包括主要子任务、各任务的频率和绩效标准、完成任务所必需的知识和技能等。二是绩效分析法。这种方法必须与绩效考核相结合，确定标准绩效。

2.绩效评价法

绩效评价法是由绩效分析法衍生而来的。它主要被用于评估受训者行为的改善和绩效的提高。绩效评价法要求企业建立系统而完整的绩效考核体系。在这个体系中，要有受训者培训前的绩效记录。在培训结束三个月或半年后，对受训者再次进行绩效考核时，只有对照以前的绩效记录，企业才能明确地看出培训效果。

绩效考核一般包括目标考核和过程考核。目标考核是绩效考核的核心。目标可以分为定量目标和定性目标。培训经理在选取目标时，应注意选取能体现岗位职责的指标——目标达到了，基本上就履行了岗位职责。

过程考核是绩效考核的另一个重要内容。过程是绩效的保证，没有好的过程就不可能有好的结果。过程考核能反映员工的工作现状，它通常包括考勤、服务态度、工作饱满程度等指标。将目标考核与过程考核结合起来，就能够反映一个岗位的绩效。

3.关键人物评价法

所谓的关键人物是指与受训者在工作上接触较为密切的人，可以是他的上级、同事，也可以是他的下级或者顾客等。有研究发现，在这些关键人物中，同级最熟悉受训者的工作状况，因此，可采用同级评价法，向受训者的同级了解其培训后的改变。这样的调查通常很容易操作，可行性强，能够提供很多有用信息。

同其他培训效果评估方法一样，同级评价法也有缺陷，尽管同级间相互很了解，但由于存在竞争，有时会导致评估结果失真。而让上级来评估培训效果同样避免不了局限性，因为有的上级不太了解全面情况，或者会主观臆断。因此，学者设计了一种360度的评价法——由上级、下级、顾客、同事，甚至培训管理者等从不同角度来评估受训者的变化。这种方法对了解工作态度或受训者培训后行为的改变比较有效。

4.测试比较评价法

无论是国内还是国外的学者，都将员工通过培训学到的知识、原理和技能作为企业培训的效果。测试比较评价法是衡量员工知识掌握程度的有效方法。实践中，企业会经常采用测试法评估培训效果，但效果并不理想，原因在于没有加入任何参照物，只是进行简单的测试。而有效的测试法应该是具有对比性的测试比较评价法。

测试比较评价法有多种不同方案。其中，事前、事后测试法，主要是在参加培训前后，对受训者分别进行内容相同或相近的测试。这样可以体现出被测者受训前后的差别。但这也不乏缺陷——不能体现参加培训与未参加培训的员工间的差别。为克服这一缺点，企业可以将参加培训的员工组成培训组，另外再挑选一组与培训组素质相近、未参加培训的员工组成对照组，分别对这两组员工进行测试。

5.收益评价法

企业的经济性特征迫使企业必须关注培训的成本和收益。培训收益评价法就是从经济角度综合评价培训项目的好坏，计算出培训为企业带来的经济收益。有的培训项目能直接计算其经济收益，尤其是操作性和技能性强的培训项目。但是并不是所有的培训项目都可以直接计算出它的收益。

以上五种综合性培训评估方法，一般可以多种方法联合使用。企业在操作中，可以采用一些常用的工具，如问卷调查、座谈会、面谈、观察等，取得相关数据，再将两组或多组不同的数据进行分析比较。

企业培训效果的评估是很复杂的管理活动，因此，培训评估并没有一个放之四海而皆准的固定模式。企业需要视不同情况，选择合适的方法，才能得到真实、客观的评估结果。

四 、培训效果评估的实际操作办法

培训效果评估就是指针对特定的培训计划及实施过程，系统地搜索资料，并给予适当的评价，以作为筛选、修改培训计划等决策判断的基础。

那么如何才能让企业乐于培训并确实看到培训本身给企业带来的经济效益呢？科学的培训效果评估体系的建立，对于企业了解培训投资带来的经济效益、界定培训对企业的贡献、证明员工培训做出的成绩是非常重要的。下面就企业的培训情况介绍几种培训效果评估方法及在实际培训中的应用。

1.闭卷考试法

主要通过闭卷测试学员对知识的了解和吸收程度以及叙述技能的操作要点与程序的能力，有一定的实际意义，但也有一定的局限性。在工作中太多的能力与技巧是无法用试卷“考”出来的，因而常常出现培训考试成绩不错的员工，回到工作岗位后的工作绩效并没得到明显改善，这种方法只适用于培训时间较短，如一两天的培训，具体如公

司一些重要文件、制度、作业指导书等以书面知识教学为主的培训。

2.现场评估法

培训结束后，针对培训活动内容、讲师授课技巧、课堂活跃气氛、组织工作等进行现场调查。主要形式为提问式和现场操作式，如集体学习、现场操作技能演示等。

3.柯氏评估模型

具体不多介绍，可以将四个层面的评估结果汇总形成培训评估总结报告，它主要由三个部分组成。

一是培训项目概况，包括培训目的、培训时间、培训主题、培训内容、参加人员、培训地点等。

二是受训员工的培训结果，包括合格人数及不合格原因分析及处置建议。

三是培训项目的评估结果及处置办法，效果好的项目保留，效果不好的取消，并将此评估报告送给受训学员、其直接领导、培训讲师及培训组织管理层传阅，这样有利于对今后培训工作的改进。此项评估有很强的系统性，评估所耗费的成本也相对较高，主要应用于外聘培训师及外送培训等专业课程的评估。

案例实操：培训效果评估报告

表7-1 培训效果评估报告

培训效果评估报告

——“市场部培训”

人力资源部 20×× 年 × 月 × 日

一、出勤情况

出勤率汇总及排名

出勤率汇总及排名					
序号	部门	培训执行率	缺勤情况		
			无故缺席	请假	
1	市场部	100%	—	—	
参加人数	15	实际参加人数	15	出勤率	100%

二、培训反馈综合统计

本次培训共回收 15 份有效培训反馈表

课程满意度分布情况见图 7–1

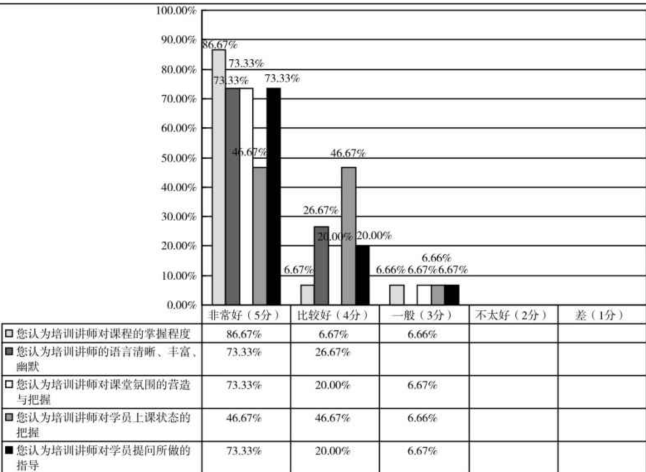
	非常好（5分）	比较好（4分）	一般（3分）	不太好（2分）	差（1分）
您认为课程目标明确性	73.33%	26.67%			
您认为课程整体架构的合理性	66.67%	26.67%	6.66%		
您认为课程内容前后的连贯性	60.00%	33.33%	6.67%		
您认为课程案例的丰富程度	53.33%	40.00%	6.67%		
您认为培训内容满足您的工作需求	73.33%	20.00%	6.67%		

图 7–1：课程满意度评价

注：对课程满意度评价的平均分值为 92 分

续表

课堂讲授满意度分布情况见图 7-2

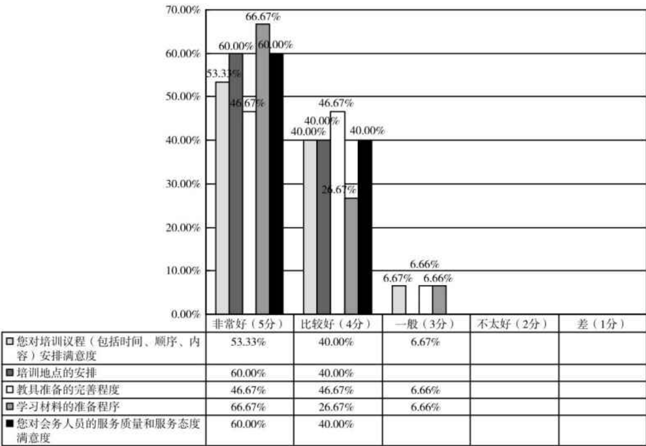


	非常好（5分）	比较好（4分）	一般（3分）	不太好（2分）	差（1分）
□ 您认为培训讲师对课程的掌握程度	86.67%	6.67%	6.66%		
■ 您认为培训讲师的语言清晰、丰富、幽默	73.33%	26.67%			
□ 您认为培训讲师对课堂氛围的营造与把握	73.33%	20.00%	6.67%		
■ 您认为培训讲师对学员上课状态的把握	46.67%	46.67%	6.66%		
■ 您认为培训讲师对学员提问所做的指导	73.33%	20.00%	6.67%		

图 7-2：课堂讲授满意度测评

注：课堂讲授满意度测评平均分值为 88 分

培训组织安排满意度分布情况见图 7-3

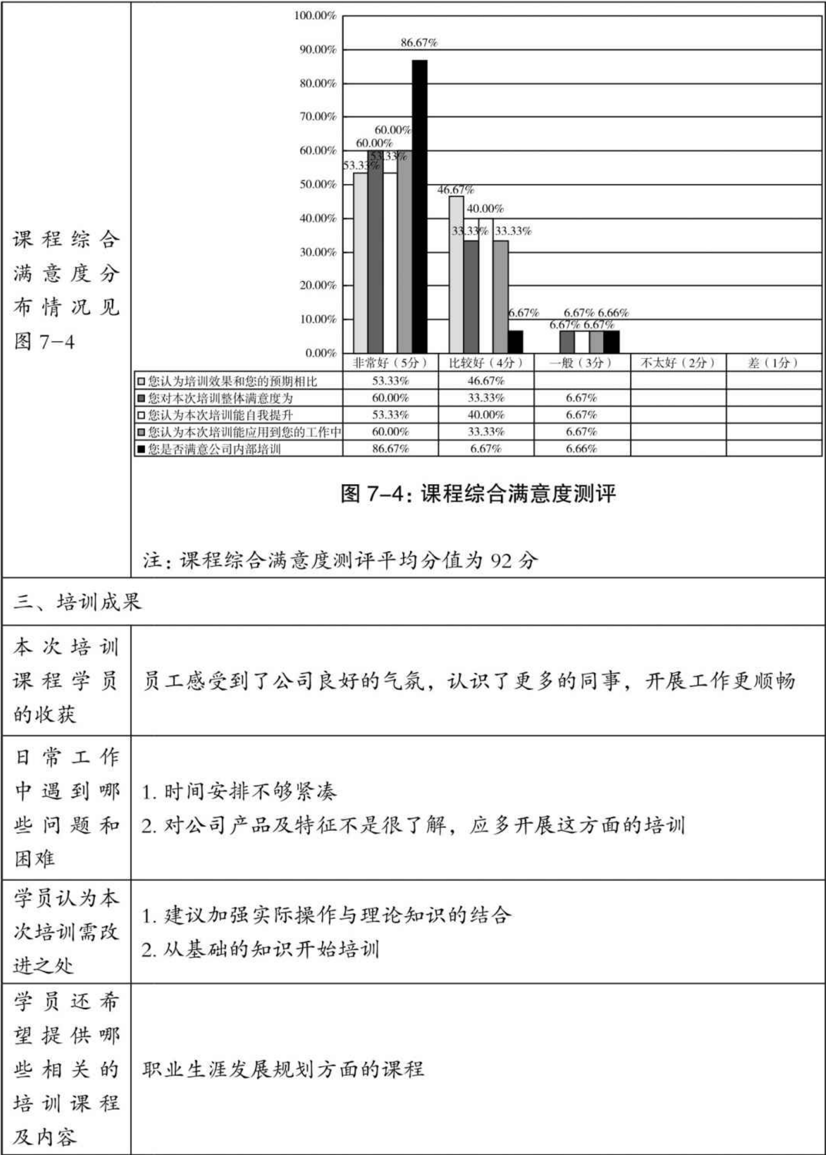


	非常好（5分）	比较好（4分）	一般（3分）	不太好（2分）	差（1分）
□ 您对培训议程（包括时间、顺序、内容）安排满意度	53.33%	40.00%	6.67%		
■ 培训地点的安排	60.00%	40.00%			
□ 教具准备的完善程度	46.67%	46.67%	6.66%		
■ 学习材料的准备程序	66.67%	26.67%	6.66%		
■ 您对会务人员的服务质量和服务态度满意度	60.00%	40.00%			

图 7-3：培训组织安排满意度测评

注：培训组织安排满意度测评的平均分值为 90 分

续表



课程综合满意度分布情况见图 7-4

	非常好（5分）	比较好（4分）	一般（3分）	不太好（2分）	差（1分）
您认为培训效果和您的预期相比	53.33%	46.67%			
您对本次培训整体满意度为	60.00%	33.33%	6.67%		
您认为本次培训能自我提升	53.33%	40.00%	6.67%		
您认为本次培训能应用到您的工作中	60.00%	33.33%	6.67%		
您是否满意公司内部培训	86.67%	6.67%	6.66%		

图 7-4：课程综合满意度测评

注：课程综合满意度测评平均分值为 92 分

三、培训成果	
本次培训课程学员的收获	员工感受到了公司良好的气氛，认识了更多的同事，开展工作更顺畅
日常工作中遇到哪些问题和困难	1. 时间安排不够紧凑 2. 对公司产品及特征不是很了解，应多开展这方面的培训
学员认为本次培训需改进之处	1. 建议加强实际操作与理论知识的结合 2. 从基础的知识开始培训
学员还希望提供哪些相关的培训课程及内容	职业生涯发展规划方面的课程

续表

四、意见反馈及分析回复		
学员意见、建议反馈	分析回复	单项满意度
1. 对培训课程及教材的评价	本次培训课程蕴含丰富的内容，各个培训师也在培训前做了充分准备，以后会结合学院在实际工作中遇到的问题，展开针对性的解剖。感谢学员的宝贵意见，会在今后培训中做得更好	92
2. 对讲师的评价	培训师在团队建设方面有着丰富的理论及实战经验。对于本次培训他们做了充分的准备，课程内容也是精挑细选，目的是达到此次培训的最佳效果	88
3. 培训组织安排满意度		90
4. 课程综合满意度		92
五、培训效果总结		
总结： 本次培训在各方的通力配合组织下，顺利完成预期目标 通过本次的培训，学员们对公司的组织结构，人事规章及财务规章有了基本的了解 通过本次的培训，学员们熟悉了主要工作内容及具体操作程序 通过本次的培训，学员们熟悉并掌握员工的服务要求及标准		

第二节 培训评估程序

一 、培训评估的作用

科学的培训评估对于了解投资的效果，界定培训对组织的贡献，证明员工培训所做出的成绩非常重要。目前企业培训存在的最大问题在于无法保证有限的培训投入产生出理想的培训效果，培训的效果难以评估。企业在重视员工培训的同时，必须加强培训评估，加强培训管理。开发并设计功能强大的企业培训管理模块也是人力资源部门今后发展的重要方向。

培训评估主要有以下几点作用，一是培训前评估能保证培训需求确认的科学性；确保培训计划与实际需求的合理衔接；帮助实现培训资源的合理配置；保证培训效果测定的科学性。二是培训中评估能保证培训活动按照计划进行；反馈培训执行情况和调整培训计划；过程检测和评估有助于科学解释培训的实际效果。三是培训效果评估有助于树立结果为本的意识；有助于扭转目标错位的现象。

二 、培训评估的不足

虽然培训评估的作用如此之大，但是企业的培训评估现状还存在很多问题。

1.培训评估投入不足

为数较多的企业没有意识到培训评估的重要作用，即使已经认识到了培训评估具有一定的作用，对它的投入仍然不足。

2.培训评估不够全面

多数培训评估工作仅仅对培训项目中所授予的知识和技能进行考核，并没有深入受训者的工作行为及态度的改变、能力的提高、工作绩效的改善和为企业带来的效益等层次，即评估工作只停留在初级层次，不够全面。

3.培训评估方法单一

培训评估的方法很多，如事前事后测试法、成本收益法、控制实验法等，但目前企业培训评估中所应用的方法非常单一，绝大多数企业仅仅是以考试的形式进行培训项目的评估。毋庸置疑，考试固然是一种有效的考核方式，但它在应用上有很大的局限性，并不是所有的评估内容都适合用考试的形式。

4.培训评估缺乏信息固化

每次培训工作的具体评估情况缺乏系统的记录。评估所用的方法、评估的内容、受训者完成情况、测试的结果等记录大多是零散而无序的，并没有建立起一个培训评估信息系统，因而缺乏系统的管

理。而这些都不便于对培训效果进行科学有效的分析，也无助于下一步培训工作的开展。

5.培训评估与实际工作脱节

绝大多数企业仅仅局限于在培训项目刚结束时进行评估，并没有在后续的实际工作中进行评估，或者仅仅局限于对培训项目本身进行评估，而忽略了将培训项目与企业绩效联系起来进行评估，这就使得评估与企业实际工作脱节，进而造成了培训与实际工作脱节。

三 、建立良好培训评估的流程步骤

遵循良好的培训评估流程是有效进行培训评估活动的关键。一般说来，有效的培训评估应该包括以下十二个基本步骤。

1.结合培训需求分析

进行培训需求分析是培训项目设计的第一步，也是培训评估的第一步。如果说对没有充分需求分析的培训项目进行评估，那么评估的结果多半是令人失望的。对许多的管理层来说，培训工作“既重要又茫然”，根本的问题在于企业对自身的培训需求不明确但又意识到培训的重要性。企业对员工的培训需求缺乏科学、细致的分析，使得企业培训工作带有很大的盲目性和随意性。很多企业只是在管理上出现了较大的问题、经营业绩不好的情况下才临时安排培训工作，仅仅满足短期需求和眼前利益。

对于培训需求计划的制订，一些企业完全由员工本人提出培训的要求，培训主管部门简单予以同意或反对；一些企业培训主管不进行需求分析，只凭经验和模仿他人而机械地制订本企业的培训计划，或者按照前一年的计划来制订，不根据实际情况制订今年的计划；有的企业对培训需求的界定甚至只根据老总的一句话。总之，企业没有将本企业发展目标和员工的职业生涯设计相结合来仔细设计和主动加强对员工的培训。

培训前不进行细致深入的需求分析，对课程及设施不进行合理的设计，以至于培训需求不明确，某些企业的培训变成一种救火式、应

急式、毫无规矩、偶然的工作。不管一个培训项目是由什么原因引起的，培训主管都应该通过培训需求分析来决定具体的知识、技能、态度的缺陷。培训需求分析中所使用最典型的方法有访谈法、调研法和问卷调查法。调查的对象主要集中在未来的受训人员和他们的上司，同时，还要对工作效率低的管理机构及员工所在的环境实施调查，从而确定环境是否也对工作效率有所影响。

2.界定培训评估目的

在培训项目实施之前，企业培训主管就必须把培训评估的目的明确下来。多数情况下，培训评估的实施有助于对培训项目的前景作出决定，对培训系统的某些部分进行修订，或是对培训项目进行整体修改，以使其更加符合企业的需要。例如，培训材料是否体现企业的价值观念，培训师能否完整地将知识和信息传递给受训人员等。重要的是，培训评估的目的将影响数据收集的方法和所要收集的数据类型。

3.培训评估需要培训前的准备

有效培训是多方积极参加的结果，有效的培训评估主要参加对象有：企业领导、培训主管、受训员工、培训讲师、培训部门等。培训主管要想充分有效地开展培训评估活动，那么最好能够对受训部门和受训员工进行以下三方面的培训前准备：

首先，在参加培训前，申请者应该知道自己希望从培训计划中获得什么，写出一个简单的期望并列出参加培训会对工作带来的好处，受训者可以根据这些期望目标有的放矢地参加培训。

其次，让所有受训员工知道参加培训并不仅是坐在教室里听讲，而应该带着一些问题和设定一些目标，利用课堂内外的各种机会，积极地跟讲师和其他学员主动交流。

最后，参加培训后，应该要求受训人提出口头与书面报告，呈交主管，如有可能，最好能与相关同事分享，说明如何将学到的东西应用到实际工作中。

这样一来，不仅能够剔除一些不切实际的培训申请，而且也能在

较大程度上保证培训的质量，从而让培训工作为企业创造更多价值，也能够让培训评估有效地开展。

4.选定培训评估对象

显而易见，培训的最终目的就是为企业创造价值。由于培训的需求呈增长趋势，实施培训的直接费用和间接费用也在持续攀升，因此不一定在所有的培训结束后都要进行评估，而主要应针对下列情况进行评估：

第一，新开发的课程，应着重于培训需求、课程设计、应用效果等方面。

第二，新员工的课程，应着重于教学方法、质量等综合能力方面。

第三，新的培训方式，应着重于课程组织、教材、课程设计、应用效果等方面。

第四，外请培训企业进行的培训，应着重于课程设计、成本核算、应用效果等方面。

选定评估对象，才可以有效地针对这些具体的评估对象进行有效的问卷、考试题、访谈提纲等。

5.全面考虑培训评估活动

在进行培训评估前，培训主管应该全面筹划评估活动，一般来说，在开展培训评估前培训主管还应综合考虑下面几个问题。

从时间和工作负荷量上考虑是否值得进行评估，评估的目的是什么，重点对培训的哪些方面进行评估，谁将主持和参与评估，如何获得、收集、分析评估的数据和意见，以什么方式呈报评估结果。

6.完善培训评估数据库

进行培训评估之前，培训主管必须将培训前后发生的数据收集齐

备，因为培训数据是培训评估的对象，尤其是在进行培训三级、四级评估过程中必须参考这些数据。培训的数据按照能否用数字衡量的标准可以分为两类：硬数据和软数据。硬数据是对改进情况的主要衡量标准，以比例的形式出现，是一些易于收集的无可争辩的事实，这是最需要收集的理想数据。硬数据可以分为四大类，即产出、质量、成本和时间，在绝大多数的组织机构中这四类都是具有代表性的业绩衡量标准。有时候很难找到硬数据，这时，软数据在评估人力资源开发培训项目时就很有意义。常用的软数据类型可以归纳为工作习惯、氛围、新技能、发展、满意度和主动性。

7.确定培训评估层次

从评估的深度和难度看，柯氏模型包括反应层、学习层、行为层和结果层四个层次。培训主管要确定最终的培训评估层次，因为这将决定培训评估开展的有益性和有效性。多年来，业内权威人士认为要使与工作相关的培训做得好，至少对一部分培训课程要进行三级评估甚至四级评估。然而，限于企业的精力、实力和财力，大多数的培训在做完一级评估或二级评估后就草草了事了。

如今员工对培训的要求已有所改变。学习是一件好事，但这还不够，不能改变经营业绩的学习是毫无用处的。因此，培训部的职责将必然从单纯统计培训时数和感到满意的学员人数，转向对培训效果的评估。这种压力促使培训者不得不进行更深层次的三级和四级评估。其实，深层评估不但能发现培训对实现企业目标是否真的有所贡献，三级和四级评估还可用来全面检查大学课程表。

在进行三级和四级评估时，在内容设计前就让客户参与进来非常关键。提出培训要求的经理不仅要讲清楚团队需要解决的问题，同时也要说明他期望得到什么样的表现。如果能做到这一点，他们就可以提供衡量一个人行为转变的数量标准。

所有课程都可以进行一级评估，使学员需掌握一些课程中所讲的某些特殊知识或运用某一具体技能，也可以进行二级评估，如安全知识课。管理者都希望员工不仅学会与安全相关的各种程序，而且能够

真正掌握并加以运用。

8.选择培训评估衡量方法

在决定对培训进行评估后，培训评估工作在培训进行中就可以开始了。这时候采取的方法主要是培训主管部门或有关部门管理人员亲临课堂听课，现场观察学员的反应、培训场所的气氛和培训师的讲解组织水平。虽然这样可以获得第一手材料和信息，但因培训还未结束，除非特别要注意的重大培训项目，为获得完整数据，一般在培训结束后才开始进行评估。

评估内容主要包括对培训课程本身的评估和对培训效果的评估。按评估的时间分为培训结束时进行的评估和受训者回到工作中一段时间的评估。评估的方式有评估调查表填写、评估访谈、案例研究等。

需要说明的是，评估是为了改进培训质量、增强培训效果、降低培训成本。针对评估结果，重要的是要采取相应的纠偏措施并不断跟踪，而不是评过就完事了。

9.统计分析培训评估原始资料

培训主管对前期的培训评估调查表和培训结果调查表进行统计和分析。将收集到的问卷、访谈资料等进行统计分析整理合并，剔除无效资料，同时得出相关结论。

10.撰写培训评估报告

培训主管在分析以上调查表之后，再结合学员的结业考核成绩，对此次培训项目给出公正合理的评估报告。培训主管还可以要求此次培训的培训部门基于本培训项目的评估提交报告书，对培训项目作出有针对性的调整。在认真地对评估数据、评估问卷进行考查之后，如果培训项目得到学员的认可，收效很好，则这一项目继续进行；如果培训项目没有什么效果或是存在问题，培训部门就要对该项目进行调整或考虑取消该项目。如果评估结果表明，培训项目的某些部分不够有效，如内容不适当、授课方式不适当，或受训人员本身缺乏积极性等，培训部门就可以有针对性地考虑对这些部分进行重新设计或调

整。

11.调整培训项目

基于对收集到的信息进行认真分析，培训主管就可以有针对性地调整培训项目。如果培训项目没有什么效果或是存在问题，人力资源开发人员就要对该项目进行调整或考虑取消该项目。如果评估结果表明，培训项目的某些部分不够有效，如内容不适当、授课方式不适当、对工作没有足够的影响或受训人员本身缺乏积极性等，人力资源开发人员就可以有针对性地考虑对这些部分进行重新设计或调整。

12.沟通培训评估结果

有很多企业重视培训评估，但是其评估却与实际工作脱节。培训效果的检验仅仅局限于培训过程中，没有在实际的工作中进行，造成了培训与实际生产服务脱节。在培训评估过程中，人们往往忽视对培训评估结果的沟通。尽管经过分析和解释后的评估数据将转给某个人，但是，应该得到这些信息的人没有得到时，就会出现问题。在沟通有关培训评估信息时，培训部门一定要做到不存偏见和有效率。

第三节 培训成果转化方法

一 、培训成果转化的具体方法

如何将培训评估的结果作为企业下一步决策的依据，并且将培训结果转化成企业明显的进步发展，以及维持被培训员工的培训学习效果，也是培训评估管理体系的重要组成部分。为了巩固培训效果，培训人员可建议管理者采取以下方法。

1.建立学习小组

无论是从学习的规律还是从转移的过程来看，重复学习都有助于受训者掌握培训中所学的知识和技能，对一些岗位要求的基本技能和关键技能则要进行过度学习，如紧急处理危险事件程序等。此外，建

立学习小组也有助于学员之间的相互帮助、相互激励、相互监督。理想的状态是同一部门的同一工作组的人员参加同一培训后成立的小组，并和培训师保持联系，定期复习，这样就能改变整个部门或小组的行为模式，培训小组人员可为小组准备一些相关的复习资料。

2.制订行动计划

在培训课程结束时可要求受训者制订行为计划，明确行动目标，确保回到工作岗位上能够不断地应用新学习的技能。为了确保行动计划的有效执行，参加者的上级应提供支持和监督。一种有效的方法是将行动计划写成合同，双方定期回顾计划的执行情况。培训人员也可参与行动计划的执行，给予一定的辅导。

3.建立多阶段的中长期培训方案

多阶段的培训方案经过系统设计分段实施，每个阶段结束后，给受训者布置作业，要求他们应用课程中所学技能，并在下一阶段将运用中的成功经验和其他参训者分享，在完全掌握此阶段的内容后，进入下一阶段的学习。此种培训方法较适合管理培训。由于此种方法历时较长，易受干扰，故需和受训者的上级共同设计，获得支持。

4.使用应用表单

应用表单是将培训中的程序、步骤和方法等内容用表单的形式提炼出来，便于受训人员在工作中的应用，如核查单、程序单。受训者可以利用它们进行自我指导，养成利用表单的习惯后，就能正确地应用所学的内容。为防止受训者中途懈怠，可由其上级或培训人员定期检查或抽查。此类方法较适合技能类的培训项目。

5.营造支持性的工作环境

许多企业的培训没有产生效果，往往是缺乏可应用的工作环境，使学习的内容无法进行转移。缺乏上级和同事的支持，受训者改变工作行为的意图是不会成功的。有效的途径是由高层在企业内长期倡导和学习，将培训的责任归于一线的管理者，而不仅仅是培训部门。短期内可建立制度，将培训纳入考核中去，使所有的管理者有培训下属

的责任，并在自己部门中建立一对一的辅导关系，保证受训者将所学的知识应用到工作环境中。

6.过度学习

过度学习理论是由德国著名的心理学家H.艾宾浩斯提出的，主要含义是一个人要掌握所学的知识，一定要经常提醒自己通过反复练习，才能得到巩固。也就是说对于必须牢记的基础知识，可以进行适当的过度学习。所谓过度学习法，就是指记忆一种材料的学习或复习次数超过那种恰能背诵的熟练程度的次数。过度学习效应一般发生在识记学习和辨别学习中。在识记学习中，W.E.克留格做了一项著名的实验，在完全学会12个单间节后再进行50%至100%过度学习，1天、2天、4天、7天、14天及28天后所进行再学习中测不定期的保持量，显示出过度学习使保持量增加，过度学习不仅促进了记忆的保持，而且对后面的学习增大了正迁移。

7.行动计划制订

完成了对培训成果的整理，在执行培训所学的知识和技能时会发现很难，很容易就又回到原先熟悉的工作模式。为了实施培训愿景，需要培训部门花时间制订出可行的行动计划。

行动计划能够帮助培训逐步实现愿景，在培训过程中做出重要的变化。与愿景不同的是，行动计划是具体的，始终关注可行性。这对于愿景来说格外重要。在行动计划中，培训部门首先要确定他们打算进行哪些变化，然后描述他们会怎样实现这些变化。一个有效的行动计划还需要按时间顺序列出需要完成的各项任务。

行动计划在促成培训成果转化方面至少有两个作用：

（1）行动计划要求培训部门清楚地说明完成的任务。当人们有特定的、具体的目标时，更容易做出明显的变化。通过把要完成的目标写下来，便做出了承诺。通过把目标与其他人分享，在完成目标的过程中会变得更有责任感。

（2）行动计划能够预见问题和确定资源。在培训中，花时间运

用新知识去解决问题往往是困难的，因此很容易又回到原先熟悉的方法中。通过预先想到可能的挑战，培训部门能有更好的思想准备，并建立起支持系统，在需要时能够为他们提供帮助。

行动计划的内容可能千差万别，但有些要素是所有行动计划都具备的。首先，参见表7-2中的信息，以学习更多有关行动计划的知识。

表7-2 行动计划组成部分和特征说明

组成部分	特征说明
目标	当设定的复杂目标富于挑战而又不至于压垮时，就会完成更多的任务 目标最好设定在讲师行为和学生成就方面 尽可能把大目标分解成众多小目标，以便在后续时间依次完成 通常目标是宏大的，并且包含重要问题
任务和策略	培训策略是以研究为基础的、被证明能提高员工绩效的方法 任务可以是特定的培训活动，展示了在具体条件下怎样运用培训策略
挑战和解决办法	即使是建立在可靠研究基础上的目标，也未必就容易实现 某些环境因素是可以改变的 来自管理者、同事、家人和专家对新培训方法的期望，能够帮助培训部门获得更大的成功
进度安排时间表	为行动计划的实施制订进度安排时间表，是行动计划基础 时间表至少应该包含每个任务的完成时间，以及与同事开会的次数 也可能包含同事听课，录音录像，以及与管理者、专家等会议和活动 把重要的日期放到办公区显眼的地方，有助于行动计划按计划实施
资源	事先应准备好与行动计划主题相关的资源，避免在每天紧张的状态下还要去找资料 其他有用的资源，还包括趣味相投的同学或同事，都是人力资源

其次，可以先制订自己的行动计划。制订后不仅检查并分享你的行动计划，还要向其他学员展示自己的行动计划，再观摩其他学员的行动计划。可以按照下面的步骤或问题制订行动计划：

（1）首先浏览一下你在培训期间所完成的活动，以及反思学习的收获。回想一下有哪些方法使你能够在培训中运用技术素养以提高你的课堂效率和教学效果。

（2）目标是能够实现愿景的关键步骤或手段，你的长期目标、

短期目标分别是什么？

（3）你将运用什么策略，完成什么任务，来达到你的目标？

（4）你预计会遇到什么挑战？你的应对措施是什么？

（5）请列出你完成短期目标和长期目标的时间表。你会采用什么样的形式呈现这个信息？

（6）你会用到哪些资源？列出你找到的网站、你创作的作品以及可以帮助你的同事。

（7）你会怎样组织你的行动计划的结构？开头、中间和结尾分别说什么？

（8）你将用哪些软件来制作你的行动计划？哪些图片、表格和文件你会用Word软件设计？哪些类型的演示你可能用Power Point软件？你会用Excel软件制作什么样的工作表和图表？

（9）尽可能地收集所需要的资源，并完成需要完成的研究。利用身边各种可以获得的资源，如从书籍、网络和同事中得到你所需要的信息。

（10）当你需要知道如何具体地完成某一任务时，可以参见前面模块中你所完成的活动。

（11）按需要组织你的演讲。

最后，检查行动计划，并略做修改。确保演示文稿各部分都能够正常运行，计划内容清楚，切实可行。

8.应用绩效辅导进行辅助实施

绩效辅导是通过双方确认签字后，绩效督导者在绩效实施者绩效目标实施阶段内，根据绩效实施者的需求和实际工作需要，对绩效实施者进行工作指导和协调相关资源的过程。绩效辅导包括具体指示、方向引导和鼓励促进三个方面：

（1）具体指示指绩效实施者对完成工作所需知识及能力较缺乏，绩效督导者需要给予较具体指示型的指导，帮助绩效实施者把要完成的工作分解为具体的步骤，并跟踪其完成情况。

（2）方向引导指在完成工作的过程中，绩效实施者在遇到困难或问题的情形下，绩效督导者需要给予方向性的指引。

（3）鼓励促进指绩效实施者对完成工作具有较完善的知识和专业化技能，而且任务完成，绩效督导者应该给予鼓励和继续改进的建议。

根据公司的实际人员的工作情况进行差异化的绩效辅导工作的开展：

（1）与负责人的沟通

很多时候，绩效是第一负责人工程，所以我们在推行绩效的时候，发现了问题，向本系统上级反映后，还需要去推动其他部门的一把手去促进此事。这个阶段包括了本系统最高领导与跨部门最高领导的沟通与协调，只有上层达成相关共识，那么接下来的培训也好，培训部门开展一对一或者一对多沟通也罢，都是能够比较顺利开展的。

（2）全员绩效辅导培训

基础的概念和辅导的流程都需要通过专业培训部门的培训或者指导进行，因为公司以前并没有开展此项工作，所以事前的培训很重要，因为其是能够帮助有效开展绩效辅导的前提之一。

（3）一对一试点

有时候不是培训完就可以开展绩效辅导工作了。如果在大型集团公司，就会发现很多时候并不能组织到全员培训，所以这个时候为了降低工作难度，并推动工作的开展，经常采用的方法是小中心试点或者树立标杆部门。这个时候不仅是开展一个点，而是收集会发生的问题、情况，为接下来全推做好准备与引导。

（4）计划管理的开展

很多时候不管做不做计划管理，部门管理人员都认为是一样的性质。因为他们认为很多文档作业需要处理，但是并不是提升业绩，所以这个时候，对于如何有效开展计划管理的作用及公关就显得很重要了。

二、培训成果转化的理论

将被培训员工的学习效果保持在后期的工作行动中是企业培训的主要目的，也是企业培训成果转化的要求。对培训成果转化的研究在学术界也积累了很多的理论，其中最著名的要数心理学家桑代克和伍德沃斯共同提出的同因素理论。

1.同因素理论

同因素理论认为，培训成果转化取决于培训任务、材料、设备和其他培训学习环境与工作环境的相似性。只有在受训者所执行的工作与培训期间所学内容完全相同时，才会有较好的培训成果转化效果。

同因素理论认为，培训学习环境与工作环境的相似性有两个衡量尺度，物理环境逼真与心理环境逼真。物理环境逼真是指培训中的各项条件，如设备任务、环境等与实际工作的一致程度；心理环境逼真是指受训者对培训中的各项任务与实际工作中的各项任务予以同等重视的程度。在培训成果转化中，心理环境逼真所起的作用，比物理环境逼真所起的作用更大一些。在培训中对各项任务与实际工作中的各项任务予以时间限制，且该时间与实际工作中的时间限制相近似，这有助于提高培训环境心理逼真的程度。

同因素理论可以用于模拟培训项目设计和进行培训效果转化，在这些实践中，可以采用案例研究、模拟游戏、角色扮演等方法。同因素理论在企业中应用最广泛的是设备应用或操作程序方面的培训。

为达到有效的培训成果转化效果，在运用同因素理论实施培训成果转化工作时应注意的问题有：培训中应该告诉学员基本的概念；在培训过程中应该明确具体的操作流程；明确在何时、以何种方式将培训内容运用在工作中；学员应该能够说明培训中所执行的操作与实际

工作是否存在一定的差别；在培训过程中鼓励学习的内容超出所应用的范围；培训内容应限定在受训者能够有能力掌握的范围内；鼓励学员将培训课堂上所学的技术、知识应用于实际工作中。

除了同因素理论的影响，认知转化理论也提供了培训转化成果的理论视角。

2.认知转化理论

认知转化理论认为，培训成果能否转化取决于受训者回忆和恢复所学技能的能力。可以通过为受训者提供有意义的学习背景材料以及学习材料，或为受训者提供对所学技能进行编码记忆的技能，并不断对受训人员的学习情况进行监控和反馈，增强培训效果的转化率。

认知转化理论以信息加工模型作为其理论基础，信息储存和恢复是这一模型的关键因素。认知转化理论可以用于培训项目设计和培训效果转化等方面。例如，在培训实施过程中可以让受训者找出工作中遇到的问题或困难，然后讨论培训内容应用的可能性，以增加受训者对知识的储存和记忆。

在培训过程中，培训讲师鼓励受训者思考培训内容在实际工作中的应用，这种应用思考练习，可以让受训者在工作环境中发现类似的问题和状况时，提高回忆起培训内容，并将其应用于工作的概率。

培训讲师也可以通过向受训者提供有意义的材料和编码策略，来帮助受训者理解所学内容和实际工作之间的联系，增加受训者将实际工作中的问题与所学技能相结合的机会，使受训者在需要时最快地回忆起所学的技能，从而提高培训成果转化的成功率。

3.培训迁移理论

培训迁移理论认为，培训成果转化可分为近距离转化和远距离转化两种。近距离转化是指可以直接将所学内容应用于与培训环境相类似的实际工作中，基本不需要太大的修订和调整。远距离转化是指将所学技能运用于最初的培训环境的工作中，需要用新的创造性的方法应用所学内容。受训者进行近距离转化还是远距离转化取决于培训项

目的设计和实施方法。

一般来说，近距离转化更适合短期技能培训，即那些能够迅速提高现有工作岗位工作绩效的技能。远距离转化更适合于管理技能开发或创造性地解决问题、沟通、授权等技能培训，因为这种培训通常都以长期目标的达成或未来的发展为导向。

具体来说，影响培训效果迁移的因素有以下几个方面。

（1）个人动机。个人对行为结果的认知、期望以及对这些结果的偏好将对动机产生重要影响。动机水平取决于个人认为他们的行为能够得到的特定结果。

当个人认为他的迁移行为有可能使自己的工作达到某一个期望的绩效水平，而且这一绩效将为他带来有价值的回报时，他就会为达到这个绩效水平而努力；如果迁移与绩效、绩效与回报之间无关或负相关，就不可能很好地促使培训成果迁移行为的发生。

（2）组织学习氛围。组织学习氛围是企业文化的一种重要表现方式，组织的学习氛围直接影响企业员工的学习思想与学习行为。在学习氛围浓郁的组织中，管理者重视企业的可持续发展，关注员工的不断提高，能随时随地对员工进行指导，员工上进心强，能够抓住一切可以利用的机会进行学习提高，并乐于将学习所得迁移到工作中，创造性与协作性高。

但是在缺少学习氛围的组织中，管理者只看中眼前的利益，认为学习是个人的事情，有意无意地扼杀员工学习的积极性。员工在这种感知中也毫无学习动力，更没有将培训成果进一步转化的途径。

（3）培训迁移气氛。培训迁移气氛是指阻碍或促进组织成员将其在培训中的所学运用到实际工作中去的组织环境。它反映的是与培训相联系的员工认知模式，培训迁移气氛必须拥有用于提醒员工并为其提供在工作中应用培训所学的情景因素的机会，如组织对员工运用所学是否有要求和规定、组织是否能提供必需的设备、考核制度等。

培训迁移气氛还要求能够影响受训者将来应用培训所学的知识、

技能的行为，即提供受训者在实际工作中应用所学后能够得到的各种反馈，如员工在工作中运用所学的知识、技能能否得到薪酬的提高、职位的晋升机会等。如果对这些具体的行为指标加以明确和改进，培训成果迁移就能获得良好的效果。

（4）组织工作节奏。组织工作节奏的快慢能够影响在一段具体的时间内员工完成工作任务的数量和质量。

以上三个理论在提供培训成果转化中提供了重要的决策理论依据。

三、培训价值有形化

培训管理工作是支持业务并且与业务达成协同的工作，但是实际开展培训工作与业务直接绩效指标完全关联是一件困难的事情。因为培训的价值是无形的、潜移默化影响业务的。尽管学习内容要与工作任务有直接关系，但不同的组织、不同的市场环境、不同的学员关联程度也千差万别。很多衡量培训的绩效指标是培训时长、学员满意度等，培训的成果转化和有形化更应该像项目管理一样，出现完整的项目考核指标。

员工从培训环境、培训工具、培训设施、培训人员、培训信息资料、培训中的其他员工等有形物，了解无形培训的有形线索。培训的有形化，在某种意义上，可以理解为培训有形线索的营销理论。可分为：

（1）培训环境。包括培训地点、建筑、场地、设施、工具、用品、信息资料、人员、气氛等。

（2）培训品牌。即培训机构或其所属部分的名称和标识符号等。

（3）培训承诺。

（4）培训定价。

（5）培训广告。

1.培训环境

培训环境，作为培训的有形线索，能够提示它所包装的培训信息。培训环境是有价值的，它可以使培训增值。有策略的设计和提供培训环境，让员工通过接触环境来识别和了解培训的理念、质量和水平等信息，从而提升培训效果。有以下几点作用：

（1）有利于识别培训理念。现在，在激烈的培训市场竞争中，培训企业或机构都越来越讲究营销理念或培训理念，而抽象的培训理念通过有形的培训环境可以得到具体的提示，从而有利于员工识别。

（2）有利于识别培训特色。由于培训的无形性，培训机构的培训特色比较难以识别，而培训环境能起到提示培训特色的作用，从而有利于培训特色的识别。

（3）有利于推广培训创新。由于培训的抽象性，培训创新的推广是比较困难的，而如果将培训创新与培训环境的设计结合起来，就可以利用培训环境的提示作用帮助培训创新的推广。

（4）有利于烘托和提高培训质量。在企业大学里培训和在一间普通的教室里培训的效果和质量是不同的，培训环境可以提高培训质量，增强其识别度。

（5）有利于培训行为统一，如员工的仪表、言行或外表形象从某种意义上可以相互影响，合适的培训环境可以加深这一项影响。

2.培训品牌化

培训品牌，是指培训机构或其他培训部门、培训岗位、培训人员、培训生产线、培训活动、培训环境、培训设施、培训工具乃至培训对象的名称或其他标识符号，是一个涵盖很广的概念。

培训品牌化是培训机构建立自己各种培训品牌和利用品牌来促进培训实施。由于品牌是有形的，培训品牌化是培训的一种有形化，品牌化策略是培训的一种有形化策略。

培训品牌化或品牌营销，关键是建立和发展品牌。从培训效果转

化的实践看，培训品牌的建立和发展，应注意以下几个要点：

（1）建立培训的个性化、特色化。发展培训品牌，要建立、发展培训的个性和特色。

（2）利用“名人效应”。培训品牌的建立可以利用所谓“名人效应”，即市场上存在的“名人出名品”的认识心理效应。

（3）培训机构的行业排名。培训机构的行业排名或市场排行榜，也可以直接向顾客明示培训规模、质量和水平等培训信息。

（4）培训机构的评奖。培训机构或者企业大学的获奖，多少也能反映它优良的培训规模、质量和水平。培训机构要积极参加国内、国际培训业的各种评奖活动，评上了可以较快地扩大品牌知名度。

（5）培训课程的知识产权固化。培训的课程可以通过法律手段把知识成果转化为著作权等知识产权，增加培训课程本身的价值，这也是培训机构增值的过程，品牌输出的过程也能使这些知识产权得到保护。

（6）培训品牌的视觉形象。这主要有培训机构的标准字体及相关的标志、标准图形、标准色彩等，设计良好的培训品牌视觉形象，有利于表现培训理念，有利于培训品牌的建立、推广和促进培训效果转化。

3.培训承诺化

培训承诺是指公布培训质量或效果的标准，并对顾客加以利益上的保证或担保。培训承诺化，就是培训机构对培训过程的各个环节、各个方面的质量实行全面的承诺，并以此促进培训效果转化。

培训承诺化的作用，主要有以下几点：

（1）有利于培训机构或培训部门树立员工导向的营销观念。培训机构或培训部门要推出培训承诺，就要制定所承诺的培训质量标准、薪酬兑现以及职位晋升等，而这种标准既要自己做得到，又要对员工有吸引力，这就可以推动培训机构或培训部门去深入了解消费者

对培训的各种要求、需要和疑虑。

（2）有利于减少培训消费者的认知风险。由于培训的无形性，员工通常要承担较大的认知风险，而培训承诺可以起到一种保险作用，因而可以降低顾客由于认知风险而产生的心理压力，增强员工对培训的安全感，从而促进培训效果转化。

（3）有利于培训信息反馈。有了培训承诺，就有了判断培训是否合格的一种依据，这就有利于员工意见的反馈和投诉，而完善、方便地投诉或信息反馈渠道，是有效果转化吸引力的。事实上，许多培训承诺也正是对培训投诉员工的一种奖励。

4.培训技能化

培训技能，是指培训人员培训的熟巧程度、技艺、能力等。培训技能化，就是培养和增强培训人员的技能，利用培训技能来吸引员工，充分发挥技能在培训效果转化中的作用。

培训技能化或培训技能效果转化作用，主要有以下几点：

（1）有利于增强培训效果转化的吸引力。培训技能是培训产品价值的核心来源。如前所述，无形的培训产品之所以吸引人，关键在于无形性背后有灵活的技巧，而技能是技巧的主要组成部分。培训技能的增强，无疑会从根本上增强培训效果转化的吸引力。

（2）有利于员工的管理。“人”是培训效果转化组合的要素之一，技能是“人”要素管理的中心问题之一。因为在“人”要素所包括的内容中，人员培训的主要目的就是增强技能；人员处置权的授予与人员技能的高低有关；人员义务和职责的履行以技能为基础；人员激励和良好培训态度的内在动因是人员对技能的热爱；人员的交际能力本身属于技能范畴；参与培训过程的顾客与培训人员的配合程度也与人员技能的高低有关；等等。人员技能的增强，可以减少这些“人”因素方面的管理成本。

（3）有利于过程管理。培训过程就是培训技能发挥的过程，培训技能的增强，可以使培训过程管理的成本降低，管理的效率提高。

从培训效果转化的实践来看，培训技能化的途径有以下几条：

（1）加强效果转化，用评定职称等激励手段鼓励培训人员钻研培训技能。

（2）举办或参与培训技能的交流和竞赛活动。培训机构可以组织内部或参与外部培训技能的交流和竞赛活动，由此推动培训技能水平的提高。

（3）开展培训技能的培训。培训是培养和增强培训技能的根本途径。

（4）采用培训的技能定价培训机构可以在培训定价中重视技能因素，并由此进行差价和调价营销。

（5）以培训能手为榜样，带动全员提高技能水平。培训能手或尖子的榜样作用十分重要，这种作用发挥得好，可以带动一大批人员技能水平的提高。

（6）加强培训技能的演示。培训技能的演示一般能引起顾客的兴趣，增强顾客对培训质量的可靠感，从而促进培训效果转化。

5.培训知识化

培训知识，是指培训人员所掌握的与培训有关的自然知识和社会知识。培训知识既是培训技能的基础，又是培训技能层次提高的表现。培训知识化，就是提高培训人员的知识素养，利用培训知识来吸引和满足顾客，充分发挥知识在培训效果转化中的作用。

从培训效果转化的实践来看，培训知识化的途径有以下几条：

（1）提高培训人员的文化知识素养。一是要重视培训人员的学历。二是要重视培训人员的基础知识。基础知识较差的培训人员容易损害培训机构的知识形象。三是要扩大培训人员知识面。

（2）开展知识普及转化，就是将培训效果转化与知识的普及及教育结合起来，这也是知识营销的一个主要途径。

（3）提高培训设施和环境的技术含量。这是培训知识的一个主要途径。

（4）开展培训文化项目。培训文化也是企业文化的一种子文化，也是知识普及的一个主要途径。培训文化项目是挖掘培训的文化内涵，重视培训的文化包装，将文化融入培训效果转化的重要方法。

（5）提供信息咨询，在某种意义上是“知识”的同义词。培训机构提供信息咨询，是培训知识化的一条途径。在培训效果转化中，培训机构提供的信息越多，信息的质量越高，它在员工心目中的可信性或权威性就越强，而可信性或权威性对无形培训的效果转化来说是至关重要的。

6.培训专业化

培训专业化是指培训人员经过专业培训后其培训技能和培训知识及职业道德等达到社会公认的水平，通常都以获得专业或从业资格证书为标志。例如，我国培训业范围内的注册会计师、律师、导游、交通车或运输车驾驶员、飞行员、厨师、保险、教师、医师、导演、演员、记者等，都代表着各自行业培训的专业化。培训的专业化，不仅是培训技能化和知识化的综合体现，而且它有社会评估尺度，比技能化和知识化更具有可操作性和目的性，因此，可以作为整个培训技巧化营销策略实施的目标。不过，要注意的是，证书意义上的培训专业化并不能完全代替前述培训的技能化或知识化。培训专业化在培训效果转化中的作用，主要有以下几点：

（1）有利于提高规范化培训的水平培训专业化，体现着企业对某一种培训基本的和规范化的要求。培训专业化水平高的培训机构，其培训普遍比较规范，因而更能得到社会的认同，满足社会的需要，这对增强效果转化自然是有利的。

（2）有利于树立培训品牌培训专业化。获得专业资格证书，意味着培训人员的水平通过了本行业专业权威机构的审定，这对日后提高培训人员在这个领域的知名度是一个重要的基础。

（3）有利于人员管理和内部效果转化。培训机构如果能支持和帮助员工取得专业资格证书，就是对员工的一种最有效的激励。培训机构如果能根据员工的专业资格等级和相应的考评来决定报酬和其他利益分配，也能产生有效的激励作用。所以，“证书”在培训机构的内部效果转化中也具有重要的作用。

培训专业化的途径：

（1）实行专业资格证书制度的培训直接鼓励，支持培训人员取得专业资格证书。

（2）发挥机构内外专家的作用。专家体现着本行业较高或最高的专业化水平，培训专业化离不开专家的作用，一些培训难题和重大决策，需要请教专家和发挥他们的作用。

（3）加强培训管理的专业性。培训的专业化，不仅是一般培训人员的专业化，更重要的是培训管理人员的专业化，尤其基层或一线管理人员的专业化。因为一线管理人员本身都是培训骨干和榜样，他们专业化水平的提高可以带动整个一线人员专业化水平的提高。而且从内部营销角度讲，他们专业化水平的提高有利于他们对一线人员指导，从而有利于提高一线培训的质量。一线专业化培训管理人才可以通过公开招聘或竞争上岗等方式加以选拔。

7.培训有形化结果

培训有形化结果输出，以下列举出重要几项：

（1）培训经验萃取手册

在培训过程中，不仅培训讲师有一定的经验，学员的经验也非常宝贵，因此大家分享工作中的案例本身就是一种很好的学习方式；同时，从培训后的落地来看，将这些经验萃取出来，形成手册，更能将课上所学知识点应用到工作中。将应用的经过萃取、撰写成案的方法，是一种很好地推动培训落地的措施。

（2）业务指南

在培训过程中，尤其在多部门共同培训的场合下，能够利用业务主线，将部门间的流程整合起来，形成标准化的业务指南或流程手册，将是培训落地中最有成效的成果。在培训过程中和培训后，培训部门和各学习小组的组长引导学员将业务中的难点问题进行整理和探究，形成标准化业务指南，然后在实践中更新升级，也是培训落地的非常重要方式。

（3）微课程和微内容

在互联网时代，微课程成为知识传播的重要手段，很多企业培训部门都在设计自己的微课。在微课程的过程中，微内容一词被赋予了新的认识和语义特征。微内容可能来自一封邮件、一则网络新闻、一条即时短信、一篇刚更新的博文、一句微信里的碎语、一段网上的视频、对一本新书的评论、一个百度中新增的词条，甚至只是一个客户信息的电话号码……微内容更容易固化下来，培训部门注意收集和整理业务中的痛点问题，也可以让学员在学习中自行研究，提炼自己的成功经验以形成微课程和微内容。在学员学完回到工作岗位后，实践微课程和微内容中的知识并迭代优化自己的工作。因此，微课程和微内容既可以作为培训落地的成果，也可以作为推动落地的方法。

8.行动学习成果

行动学习要求学员去行动，并以课题报告的形式呈现出来。现在很多企业在精品培训项目中都会涉及行动学习步骤。经过团队成员共同研讨达成共识的解决方案，最鲜明的一个特征是将工作“程序化”，由此带来的好处是即使上司不在，团队也会按照自己建立的体制和策略前进。还可以让团队、新成员对工作尽快上手，尽早发挥价值。

图书在版编目（ CIP ）数据

培训管理全流程实战方案/白睿著. —北京：中国法制出版社，2019.2 （HR必备丛书）

ISBN 978-7-5093-9941-5

I. ①培… II. ①白… III. ①企业管理-职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第009864号

责任编辑：薛 强（editor_xue@163.com）

李宏伟（lihongwei@zgfzs.com）封面设计：周黎明

培训管理全流程实战方案

PEIXUN GUANLI QUANLIUCHENG SHIZHAN FANG’AN

著者/白 睿

经销/新华书店

印刷/

开本/ 730毫米×1030毫米 16开印张/ 19 字数/ 231千

版次/ 2019年2月第1版 2019年2月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5093-9941-5定价：59.00元北京西单横二条2号 邮政编码100031 传真：010-66031119

网址：http://www.zgfzs.com 编辑部电话：010-66010406

市场营销部电话：010-66033393 邮购部电话：010-66033288

（如有印装质量问题，请与本社印务部联系调换。电话：010-66032926）